
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Johannes Meier

**Konzepterstellung eines
Netzwerkes zur
Positionierung eines
Unternehmens als
Systemanbieter am Markt**

Mittweida, 2015

DIPLOMARBEIT

Konzepterstellung eines Netzwerkes zur Positionierung eines Unternehmens als Systemanbieter am Markt

Autor:
Herr Ing.

Johannes Meier

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW11wSA-F

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. Oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:
Wals, 16.07.2015

Verteidigung/Bewertung:
Mondsee, 2015

DIPLOMA THESIS

Concept development of a network for positioning a company as a system provider in a market

author:

Mr. Ing.

Johannes Meier

course of studies:

Economics for Engineers

seminar group:

KW11wSA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

submission:

Wals, 16.07.2015

defence/ evaluation:

Mondsee, 2015

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung der Beschlagshersteller am Markt.....	1
1.2 Zielsetzung zur Problemlösung	6
1.3 Vorgehensweise zur Lösungssuche.....	9
2 Konzepterstellung eines Netzwerkes zur Positionierung eines Unternehmens als Systemanbieter am Markt.....	13
2.1 Grundlagen.....	13
2.1.1 Konzepte.....	13
2.1.2 Netzwerke.....	18
2.1.3 Systeme.....	21
2.1.4 Positionierung des Unternehmens am Markt.....	24
2.2 Kurzzusammenfassung des nachfolgenden Konzeptes	27
2.3 Konzepterstellung des Netzwerkes	29
2.3.1 Analyse und Definition des Systems	29
2.3.1.1 Analyse der Möglichkeiten	29
2.3.1.2 Eingrenzung und Definition	32
2.3.1.3 Schnittstellenmanagement	36
2.3.1.4 Schrittweise Umsetzung des Systems.....	37
2.3.2 Strategische Positionierung des Unternehmens am Markt	40
2.3.3 Aufbau des Netzwerkmanagements.....	41
2.3.3.1 Strategisches und operatives Netzwerkmanagement.....	43
2.3.3.2 Selektion	46
2.3.3.3 Allokation	49
2.3.3.4 Evaluation	51
2.3.3.5 Regulation.....	53
2.3.3.6 Beziehungsmanagement.....	56

2.3.4	Ablauf der Umsetzung	60
2.3.5	Aufwandsschätzung zur Freigabe des Konzeptes.....	63
3	Schluss	67
3.1	Ergebnis dieses Konzeptes	67
3.2	Maßnahmen zur Zielerreichung	68
3.3	Konsequenzen bei Nicht-Realisierung	69
Literatur		LXXI
Anlagen		LXXIII
Anlagen Teil 1: Konzeption – Auszug WIKIPEDIA		LXXIII
Anlagen Teil 2: Netzwerk – Auszug SUSTAINUM.....		LXXIV
Anlagen Teil 3: System – Auszug Gabler Wirtschaftslexikon.....		LXXV
Anlagen Teil 4: Beziehungsmanagement – Auszug Wirtschaftslexikon ²⁴		LXXVI
Selbstständigkeitserklärung		LXXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Verlauf der Wertschöpfungskette	1
Abbildung 02: Zielsetzung	9
Abbildung 03: Konzeptarten	15
Abbildung 04: Entwicklung einer strategischen Positionierung	27
Abbildung 05: Netzwerk- und Systemstruktur	28
Abbildung 06: Systemeingrenzung - Verbindungen der Branchen zum Fenster ...	34
Abbildung 07: Definition des Systems	35
Abbildung 08: Entwicklung einer strategischen Positionierung	40
Abbildung 09: Wertschöpfungskette mit der Lieferantenebene als Netzwerk	42
Abbildung 10: Netzwerk- und Systemstruktur	45
Abbildung 11: Allokationsprozess	50
Abbildung 12: Netzwerk- und Systemstruktur	57
Abbildung 13: Termine des Beziehungsmanagements im Netzwerk	59
Abbildung 14: Prozess des Beziehungsmanagements im System	59
Abbildung 15: Umsetzungsphasen mit Einzelschritten	61
Abbildung 16: Umsetzungsphasen mit Einzelschritten und Aufwandsschätzung ..	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eingrenzung der Branchen und Stufen der Wertschöpfungskette zur Systemdefinition	33
Tabelle 2: Beispiel einer Nutzwertanalyse zur Priorisierung der Systembereiche	39
Tabelle 3: Definition der Abgrenzung von System und Netzwerk	46

Abkürzungsverzeichnis

BH	Beschlagshersteller
FE	Fenster
f.	folgend
ff.	fortfolgend
N	Netzwerk
S	System
S.	Seite
SP	Systempartner
Vgl.	vergleiche

1 Einleitung

Zu Beginn wird ein Überblick über die Ausgangssituation verschafft um die aktuelle Lage am Markt zu präsentieren.

Im Zuge dieser Arbeit werden in diesem Abschnitt die Ziele und auch die weitere Vorgehensweise beschrieben.

In dieser Arbeit, wird aus Sicht eines Beschlagsherstellers, ein Konzept zur Bildung eines Netzwerkes erstellt. Zum Verständnis der nachfolgenden Arbeit ist die Position des Beschlagsherstellers in der Wertschöpfungskette ausschlaggebend. Diese Position kann der nachfolgenden Grafik entnommen werden.



Abbildung 01: Verlauf der Wertschöpfungskette

1.1 Problemstellung der Beschlagshersteller am Markt

Aus jahrelanger Erfahrung wurden die nachstehenden Erkenntnisse, durch internationale Zusammenarbeit mit Niederlassungen eines Beschlagsherstellers, als Produktmanager gewonnen.

Ein Unternehmen der Metallbaubranche (in dieser Arbeit als Beschlagshersteller bezeichnet), welches Fensterbeschläge für Fensterhersteller produziert, befindet sich in einem Angebots-Oligopol-Markt.

Ein Angebots-Oligopol ist eine Marktform, bei der eine geringe Anzahl an Anbietern auf dem betreffenden Markt zu finden ist und diese einer Vielzahl an Nachfragern gegenüber stehen.¹

Es existiert somit eine geringe Anzahl von Beschlagsherstellern. Diese sind durch ein umfangreiches Produktsortiment, für die Produktion von Fenstern, zu den marktbeherrschenden Komponentenlieferanten geworden.

¹ Vgl. Thommen, Jean-Paul: Lexikon der Betriebswirtschaft, Zürich, Versus Verlag AG, 2008, S. 426

Der Markt selbst befindet sich in einer Sättigungsphase, damit ist gemeint die Nachfrage der Fensterhersteller ist gesättigt, in einzelnen Produktbereichen sogar geringer als das Angebot.

Zusätzlich hat die Finanzkrise im Jahre 2008 die Marktlogik geändert. Vor der Finanzkrise befand sich der Markt im Wachstum und war als Verkäufermarkt geprägt. Um der hohen Nachfrage gerecht zu werden, wurde versucht so viel wie möglich zu produzieren und zu verkaufen.

In einem Verkäufermarkt ist die Nachfrage nach Produkten größer als das Angebot. Man konzentriert sich in dieser Lage oft hauptsächlich auf die Produktion und die Materialwirtschaft.²

In den Jahren kurz vor der Finanzkrise keimte eine Umbruchsphase auf, indem die Ansprüche der Fensterhersteller stetig stiegen. Die Fensterhersteller bestimmten mehr und mehr das Absatzprogramm.

Nach der Finanzkrise trat ein starker Nachfragerückgang ein. Dienstleistungen und auch Serviceleistungen wurden von den Fensterherstellern weniger in Anspruch genommen.

Der Markt wandelte sich von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt. Die Nachfrage war geringer als das Angebot wodurch die Kunden die Bedingungen bestimmten und den Preis wesentlich beeinflussten.³

Letztendlich erhöhte die wirtschaftliche Lage den Preisdruck. Nachdem die einzelnen Länder hinsichtlich der Marktpreise nicht abgegrenzt werden konnten, wirkte sich der Preisdruck überregional aus.

In der Wachstumsphase des Marktes haben die Beschlagshersteller als auch ihre Lieferanten immer in neuere und effizientere Maschinen für die Massenproduktion investiert. Durch die hohe Fertigungstiefe der einzelnen Beschlagshersteller und ihrer Lieferanten haben sich Unternehmen mit großen Maschinenparks entwickelt, die es ermöglichen, günstige Massenware zu produzieren.

Für weitere Unternehmen ist es daher teuer und schwierig in diesen Markt

² Vgl. Thommen, Jean-Paul: Lexikon der Betriebswirtschaft, Zürich, Versus Verlag AG, 2008, S. 683

³ Vgl. Thommen, Jean-Paul: Lexikon der Betriebswirtschaft, Zürich, Versus Verlag AG, 2008, S. 342

einzusteigen. Aufgrund der Marktsituation ist dies sogar für weitere Unternehmen sehr unattraktiv geworden.

Die breite Aufstellung der Beschlagshersteller in Europa – und auch darüber hinaus – hat allen das Überleben gesichert. Dennoch hat diese überregionale Aufstellung einen Nachteil. Durch die unterschiedlichen Normen und Marktanforderungen (Bauweisen der Häuser) nahm die Produktvielfalt zu. Durch die unterschiedlichen Ausführungen (Öffnungsarten der Fenster, Gewichtsklassen,...) nahm das Produktsortiment von Anfang an stetig zu.

Hinzu kommt noch, dass die Fensterhersteller die Problemstellungen am Markt, unterschiedlich lösen wollten. Die Beschlagshersteller mussten darauf reagieren und ihre Produkte in dieser Hinsicht anpassen oder neu entwickeln.

Aufgrund der extremen Programmbreite und -tiefe sowie der Kombinationsmöglichkeit einzelner Artikel, ist es für den Fensterhersteller schwierig geworden, das richtige Produkt für seine Anforderungen zu finden. Auch die einzelnen Differenzierungsmerkmale der Fensterbeschläge, von den einzelnen Beschlagsherstellern, waren aufgrund der vielen Verkaufsartikel für den Kunden nur schwer erkennbar. Die Beschlagshersteller mussten, um ihren Beschlag zu verkaufen, die Produkte hinsichtlich ihrer Differenzierungsmerkmale und Funktionen gezielt kommunizieren. Aufgrund der Masse an Artikeln wurde dies eine schwer beherrschbare Aufgabe.

Durch die Firmengrößen und die unterschiedlichsten Landersprachen ist es schwierig geworden, die nötigen Verkaufsunterlagen in allen Sprachen mit allen relevanten Informationen für alle Anspruchsgruppen (Kunden, Architekten, Endkunden,...) zur Verfügung zu stellen.

Dies führte dazu, dass der Außendienst die Produkte nur schwer kommunizieren konnte. Der Fensterhersteller war folglich mangelnd informiert. Zwar ist der Fensterhersteller durch die Masse an Verkaufsartikeln überfordert, dennoch ist es ihm ein leichtes sich durch den Oligopol-Fall Vergleichsangebote von anderen Beschlagsherstellern einzuholen.

Diese Situation führte letztendlich dazu, dass der Fensterhersteller die Beschlagshersteller nur an Hand der Preise und durch seine persönliche Einstellung zu ihnen unterscheidet.

Das Ergebnis nach dieser langjährigen Situation ist, dass die Produkte der Beschlagshersteller für den Fensterhersteller 1:1 tauschbar sind und lediglich durch wenige Differenzierungsmerkmale unterschieden werden. Diese Differenzierungsmerkmale sind jedoch für den Endkunden nicht oder kaum von Bedeutung. Die Erwartungshaltung an den Fensterbeschlag, aus Sicht des Fensterherstellers, ist daher lediglich, dass er funktioniert und günstig ist. Die Erfüllung aller Normen ist Voraussetzung.

Das Auswahlkriterium der Fensterhersteller ist somit der Preis.

Aufgrund der steigenden Kosten, wie Rohstoffe und Personal und den sinkenden Marktpreisen, sind die Unternehmen zum Handeln gezwungen.

Zusätzlich zu dem Preisverfall sind die Fensterhersteller schlecht über die Vielfalt und Möglichkeiten ihrer Lieferanten informiert. Für viele Problemstellungen der Fensterhersteller gibt es bereits eine Lösung, welche sie aber nicht kennen. Ein weiteres Problem ist auch, dass die Beschlagshersteller und auch weitere Lieferanten der Fensterhersteller, sich nur auf ihr Produktsortiment konzentrieren. Der Fensterhersteller befindet sich dann oft in der Situation, dass er zwar genügend Auswahl an Produkten hat, aber die Lösung des einen Beschlagsherstellers nicht mit der Lösung eines andern Lieferanten einwandfrei kompatibel ist. Der Fensterhersteller ist dadurch gezwungen, durch eigene Lösungen dieses Problem zu umgehen, mit dem Ergebnis, dass Fensterkonstruktionen gemacht werden, die die Eigenschaften der Produkte von den Beschlagsherstellern negativ beeinflussen.

Die meisten Produkte existieren bereits viele Jahre am Markt und wurden zwischenzeitlich optimiert und geändert. Der weiterlaufende Preisverfall zwingt die Beschlagshersteller in innovative Produkte zu investieren, um dieser Spirale zu entkommen.

Innovationen sind aber in diesem Markt sehr schwer möglich. Zum Einem ist der Markt sehr träge, wenn es um die Einführung neuer Produkte geht. Dies kommt durch Fensterhersteller die in Maschinenparks investiert haben, die zwar günstig produzieren aber die Flexibilität bei Neuerungen massiv einschränken. Innovative Produkte können nur dann umsatzstark am Markt platziert werden, wenn sie in den bestehenden Maschinenpark mit integriert werden können oder die Innovation einen so großen Nutzen für den Fensterhersteller hätte, dass sie sich Investitionen

dafür leisten würden.

Zum Anderen macht das tiefe Vertriebsnetz mit den vielen Händlern eine Umstellung aller Firmen und deren Lagerhaltung schwierig.

Ein großes Problem ist auch das Misstrauen vom Fensterhersteller gegenüber neuer Produkte. Die alten Produkte sind für sie lang bewährt und entsprechen den komplexen Anforderungen des Marktes und der Normen. Diese Komplexität zu erfüllen wird den neuen Produkten meist nicht zugetraut.

Hinzu zu dieser schwierigen Situation kommt, dass eine Innovation nur solange einen Vorteil bietet, bis sie von den anderen Beschlagsherstellern kopiert wird. Danach ist das Produkt wieder dem Wettbewerb unterlegen und bedeutet auf diesem Markt einen Preisverfall.

Selbst wenn eine Innovation die Problemstellungen, wie oben beschrieben, lösen würde, dann muss diese Innovation auch noch kompatibel mit den Produkten der anderen Lieferanten für die Fensterhersteller sein.

Am Markt entwickelte sich im Laufe der Zeit eine Informationsasymmetrie. In der Vergangenheit haben die Fensterhersteller ihre Vormachtstellung gegenüber ihren Lieferanten ausgenutzt und die Anforderungen ihrer Kunden direkt an ihre Lieferanten weitergeleitet.

Der Fensterhersteller hat so in den letzten Jahren, vor allem die großen und mittelständischen Unternehmen, seine Kompetenz an die Lieferanten unbewusst verloren.

Gerade im Bereich der Normen und Zertifizierungen, deren Anforderungen in den letzten Jahren stetig gestiegen sind, wurde die Verantwortung vom Fensterhersteller zum Beschlagshersteller weitergegeben. Das nötige Wissen, um die Produkte den Zertifizierungen entsprechend zu entwickeln, wurde so beim Fensterhersteller nie aufgebaut. Die Beschlagshersteller wurden so vom Komponentenlieferanten in die Rolle eines Systemlieferanten gezwungen.

Obwohl der Fensterhersteller als Produzent des Endproduktes eigentlich der Systemgeber sein sollte, indem er durch die verschiedenen Lieferanten sein eigenes System kreiert, wurde diese Kompetenz an seine Lieferanten, mitunter auch an die Beschlagshersteller, weitergegeben.

Diese Marktsituation erfordert eine Anpassung des Unternehmens an den Markt in jeglicher Hinsicht. In den nächsten Schritten soll auf die Problemstellung

eingegangen werden und ein Lösungsansatz entwickelt werden, der eine wettbewerbsfähige Zukunft ermöglicht.

Dabei soll man sich nicht nur auf das eigene Produkt alleine konzentrieren, sondern eine übergeordnete Sichtweise anwenden. Damit ist gemeint, aus Sicht des Beschlagsherstellers, sich nicht nur auf eigene Komponenten (Beschläge) zu konzentrieren, sondern das Fenster und seine Schnittstellen im Haus (Bauanschluss, Sicherheitseinrichtungen, und vieles mehr) als Ganzes zu betrachten.

1.2 Zielsetzung zur Problemlösung

In diesem Abschnitt sollen die Ziele definiert werden, die eine Richtung für die Lösungssuche vorgeben, um die Problemstellungen nachhaltig lösen zu können. Die Ziele sollen direkt aus der Problemstellung einzeln abgeleitet werden. Am Ende dieses Abschnittes soll eine kurze Zusammenfassung ein klares Bild über die gesetzten Ziele verschaffen.

Als oberstes Ziel gilt, einen Lösungsansatz zu bieten, der es dem Unternehmen ermöglichen kann, sich besser am Markt zu positionieren und sich vom Mitbewerber abzuheben. Dabei sollen nicht nur die eigenen Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden, sondern darüber hinaus auch die Schnittstellen zu anderen Produkten weiterer Lieferanten, die in Zusammenhang mit den Eigenen stehen.

Kurz gesagt, die Profitabilität des Unternehmens muss in Zukunft gewährleistet sein. Dabei soll nicht nur die Eigenfertigung betrachtet werden, sondern auch der Zukauf von Produkten oder die Kooperation mit Partnern im Netzwerk.

Dem Preisverfall gegenzusteuern ist aus meiner Sicht der wichtigste Punkt. Da es aufgrund der Marktsituation schwierig wird, einen höheren Preis durchzusetzen, kann man als realistisches Ziel versuchen, den Preis zu halten. Dem Fensterhersteller soll ein gewisser Standard zur Verfügung gestellt werden mit dem die Masse generiert werden soll und somit günstig produziert werden kann. Der Rest des Produktsortiments sollte als Premiumprodukt am Markt einen höheren Preis erzielen.

Der entwickelte Standard soll aber noch genügend Differenzierung bieten, um sich vom Mitbewerber zu unterscheiden. Die Differenzierungsmerkmale der Produkte müssen für den Fensterhersteller klar erkennbar sein, welche den Preis

rechtfertigen.

Die Trennung zwischen einem Standardsegment und einem Premiumsegment soll verhindern, dass das komplette Produktsortiment am Markt den gleichen Bedingungen, in diesem Fall dem Preisverfall, unterliegt. Wenn der Standard auch die Mindestanforderungen der Fensterhersteller erfüllt, kann hier die Masse zu günstigen Kosten generiert werden.

Mit klar erkennbaren Vorteilen soll auch die Differenzierung zum Mitbewerber erleichtert werden, damit die Produkte der einzelnen Beschlagshersteller nicht als das Gleiche angesehen werden und damit den Preiskampf fördern.

Es muss zukünftig ermöglicht werden, auf die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen. Flexibilität ist in jeder Hinsicht gefordert, ohne an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Der Preisverfall der bestehenden Produkte ist nicht aufzuhalten, da dieser wesentlich durch die Fensterhersteller geprägt ist. Um dieser Spirale zu entkommen und Verluste für das Unternehmen zu verhindern, sind Innovationen nötig.

Aufgrund der Trägheit des Marktes, wie unter Punkt 1.1 beschrieben, müssen folgende Rahmenbedingungen für Innovationen erfüllt werden:

- Innovationen müssen durch den Mitbewerber am Markt schwer imitierbar sein. Das kann nicht nur die Eigenschaft vom Produkt selbst sein, sondern auch durch einen einzigartigen Innovationsprozess (mit Netzwerkpartnern), Schnelligkeit, Patentierung oder auch erarbeitetes Wissen sein.
- Die Innovationen müssen umsetzbar sein. Sie müssen entweder genügend Nutzen beim Fensterhersteller stiften, damit dieser die zur Umsetzung nötigen Investitionen tätigt oder die Innovationen müssen in die bestehende Marktlogik und Fertigungsweise integrierbar sein. Auch eine Kombination der oben genannten Punkte ist möglich.
- Der Fensterhersteller muss von der neuen Lösung überzeugt sein und darf kein Misstrauen gegenüber dem Neuen entwickeln. Dies erfordert eine erprobte Innovation die ausreichend getestet und geprüft wurde.

Zusätzlich zu diesen Rahmenbedingungen muss berücksichtigt werden, dass die Innovation auch daran scheitern kann, dass sie nicht mit den Produkten der anderen Lieferanten für die Fensterhersteller kompatibel ist.

Hier empfiehlt es sich ein Netzwerk zu bilden bei dem die Lieferanten in die Innovation mit einbezogen werden. Es kann so gemeinsames Wissen genutzt und Abhängigkeiten geregelt werden.

Die Verschiebung der Kompetenzen vom Fensterhersteller zu seinen Lieferanten war bis heute eine finanzielle Belastung. Anstatt diesen Mehraufwand für die Unternehmen wieder loszuwerden, sollten diese entwickelten Kompetenzen bei den Lieferanten, als auch beim Beschlagshersteller, genutzt werden. Dabei sind Kooperationen mit andern Lieferanten erwünscht.

Auch hier kann die Bildung eines Standards von Vorteil sein. In Zusammenarbeit mit anderen Lieferanten ist es möglich, das vorhandene Wissen zu nutzen und Systeme zu bilden, aus denen Profit gemacht werden kann.

Ein weiteres Ziel ist es die Produktvielfalt beherrschbar zu machen. Es ist ein Produktsortiment nötig das überschaubar ist und trotzdem allen Mindestanforderungen der Fensterhersteller und Normen entspricht. Im Vertrieb muss es möglich sein, das Produkt mit all seinen nötigen Funktionen und Informationen richtig und vollständig zu kommunizieren.

Auch bei den Eigenschaften der Produkte soll eine durchgehende Logik, hinsichtlich ihrer Varianten, erkennbar sein.

Hier bietet sich ebenfalls wieder die Bildung eines Standards an, der die Produktvielfalt vereinfacht und vereinheitlicht und trotzdem den Mindestanforderungen des Marktes und der Fensterhersteller entspricht.

Als Zusammenfassung der oben genannten Ziele gibt es folgende Lösung, die zugleich das Hauptziel dieser Arbeit ist:

Die Bildung eines Standards in Form eines Systems. Das System selbst entsteht durch Produkte von Partnerfirmen und den eigenen Produkten. Dieses System soll somit in einem Netzwerk aus Unternehmen realisiert werden.

Der Fensterhersteller ist mit der Produktvielfalt und den Möglichkeiten, sowie der Erfüllung aller Normen und Anforderungen überfordert. Produkte von allen Lieferanten auszuwählen und so ideal wie möglich zu kombinieren ist nur schwer für den Fensterhersteller möglich.

Dies zu ermöglichen liegt nicht mehr allein in der Kompetenz des einzelnen Lieferanten, sondern soll durch ein Netzwerk gelöst werden. Ziel soll es sein, dass jeder Lieferant in seiner Branche zum Innovationsführer wird und durch das

gemeinsame Auftreten im Netzwerk ein innovatives System aus Produkten entsteht.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept zu entwickeln, wie dieses Netzwerk gestaltet werden kann, um als Systemanbieter am Markt aufzutreten.

Als Zusammenfassung aller oben genannten Ziele soll die nachstehende Abbildung eine Übersicht verschaffen:

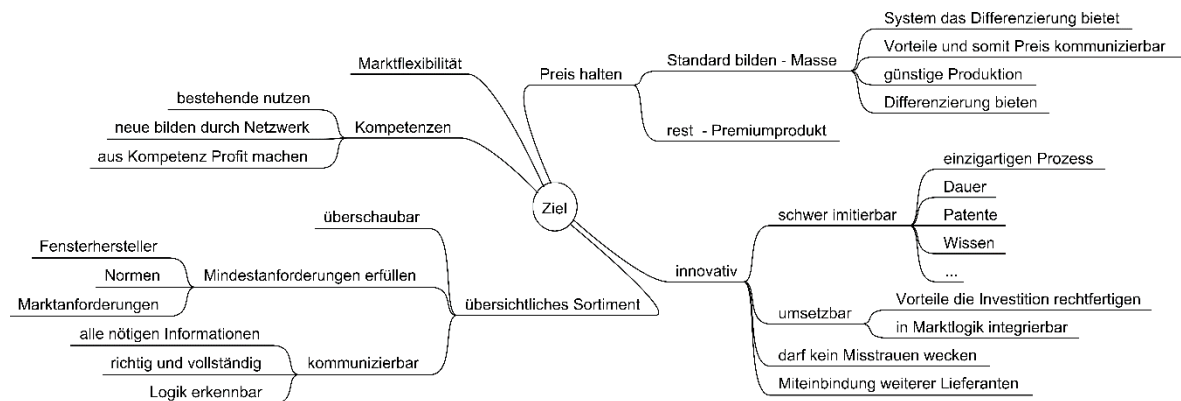


Abbildung 02: Zielsetzung

1.3 Vorgehensweise zur Lösungssuche

Zur Lösungssuche soll nach einem strukturierten Prozess vorgegangen werden.

In der Einleitung wurde unter Punkt 1.1 ein Überblick über die Ist-Situation verschafft. Diese stellt die aktuelle Situation am Markt dar.

Aufbauend auf der Problemstellung wurden die Ziele abgeleitet und zusammengefasst (Punkt 1.2). Hier wurde schon die erste richtungsweisende Erkenntnis gewonnen, ein System zu bilden, um die komplexen Ziele erfüllen zu können.

Vor der Konzepterstellung wird noch auf die Grundlagen (Punkt 2.1) der behandelten Themenfelder eingegangen. Dort wird sowohl ein theoretischer Teil präsentiert, als auch die Definition bzw. Bedeutung für diese Diplomarbeit definiert.

Die Themenfelder, welche näher erläutert werden sollen, werden hier aus dem Titel dieser Arbeit abgeleitet.

Diese sind:

- Konzepte
- Netzwerke
- Systeme
- Positionierung des Unternehmens am Markt

Nach Behandlung dieser Themen und deren Definition, wird anhand dieser Erkenntnisse der Leitfaden als auch die Struktur für den Hauptteil dieser Arbeit erstellt.

Unter Punkt 2.2 wird eine kurze Zusammenfassung des Konzeptes beschrieben. Es soll vorgelagert zum detaillierten Konzept einen kurzen Überblick verschaffen, wie der Lösungsvorschlag aussieht, um nachfolgend das Konzept besser zu verstehen.

Der Hauptteil (Punkt 2.3) beinhaltet das Konzept zur Entwicklung eines Netzwerkes. Hier wird ein Konzept entwickelt, um das Unternehmen als Systemanbieter zu positionieren.

In jedem einzelnen Abschnitt wird anhand der Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen das Konzept erstellt werden. Jeder Abschnitt wird eine grobe Aufstellung der offenen Aktivitäten veranschaulichen, um einen Überblick vom Umfang des Konzeptes zu geben.

Das für das Netzwerk nötige System muss erst definiert werden (Punkt 2.3.1). Es muss eine Betrachtung der ganzen Wertschöpfungskette bis zum Endkunden vorgenommen werden, aus dem dann das System definiert wird. Die Systemgrenzen bilden dann die Grundlage für die Definition und Ausgestaltung des Netzwerkes.

Dazu wird die strategische Positionierung des Unternehmens (Punkt 2.3.2) entwickelt, um eine Richtung für das Netzwerk vorzugeben.

Im Anschluss dazu wird ein Netzwerkmanagement (Punkt 2.3.3) aufgebaut, um das zuvor definierte System am Markt umzusetzen.

Zum Abschluss des Konzeptes wird ein Umsetzungsplan (Punkt 2.3.4) entwickelt, aus dem eine Aufwandsschätzung (Punkt 2.3.5) abgeleitet werden kann.

Im letzten Kapitel (Punkt 3) und Schlussteil wird eine Betrachtung der Lösung vorgenommen. Eine selbstkritische Bewertung (Punkt 3.1) soll Aufschluss darüber geben was gemacht werden muss, um dieses Konzept umzusetzen (Punkt 3.2) damit die unter Punkt 3.3 erläuterten Konsequenzen nicht eintreten.

2 Konzepterstellung eines Netzwerkes zur Positionierung eines Unternehmens als Systemanbieter am Markt

In diesem Kapitel ist es das Ziel, das Konzept zu der in der Einleitung erläuterten Problemstellung und Zielsetzung, zu entwickeln.

Der Abschnitt gliedert sich in 3 Bereiche.

Am Anfang wird bei den Grundlagen ein theoretischer Überblick über die behandelten Themen gegeben und auch konkret für diese Arbeit definiert und abgegrenzt.

Im Mittelteil wird eine kurze Zusammenfassung des erstellten Konzeptes gemacht (Punkt 2.2). Dies wird bewusst vorgezogen, um vorab einen groben Überblick zu gewähren und die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern.

Im Anschluss dazu wird das eigentliche Konzept im Detail aufgestellt (Punkt 2.3).

2.1 Grundlagen

2.1.1 Konzepte

Konzepte, auch als Konzeption bezeichnet, sind systematische und strukturiert vorbereitete Aufträge zur Erstellung einer Idee oder Lösung.

Mit Konzepten macht man einen Blick in die Zukunft und gestaltet diese probeweise vor der Umsetzung. Bei Konzepten geht es um etwas Neues beziehungsweise Änderungen, welche gedanklich die Zukunft entwickeln.

Zum Anfang eines Vorhabens werden Konzepte erstellt, um mit ihnen Entscheidungen herbeizuführen oder Überzeugung zu leisten.⁴

Der Nutzen einer konzeptionellen Arbeit dabei ist:

- „Zielgerichtetes, abgestimmtes und dokumentiertes Vorgehen
- koordiniertes und effektives Handeln statt Zufall
- die Zukunft in die Hand nehmen und gestalten“⁵

⁴ Vgl. Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.22 f.

⁵ Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.22

Konzepte sind grundsätzlich für jede Art von Entscheidung oder Projekt geeignet unabhängig von Größe und Umfang. Wesentlich ist die konsequente strukturierte Vorgehensweise zur gedanklichen Lösungssuche.

So kommen Konzepte in Entwicklungsprojekten, Prozessgestaltung, Unternehmensentscheidungen und vieles mehr zum Einsatz.

Sie dienen für langfristige Perspektiven, bei denen es um die wesentliche Ausrichtung und Positionierung eines Unternehmens geht, als auch für thematisch und zeitlich abgegrenzte Themen, die eher kurzfristigen begrenzten Charakter haben.⁶

Von dieser Charakterisierung hängt im Wesentlichen die nötige Tiefe und Detailierung des Konzeptes ab.

Ob die Richtung eines Projektes schon bekannt ist, oder etwas erst neu gestartet wird, Konzepte können immer eingesetzt werden. Wichtig ist nur, dass durch das Einsatzgebiet im Wesentlichen die Strukturierung des Vorhabens abhängt.

Konzepte nehmen dabei unterschiedliche Funktionen ein:

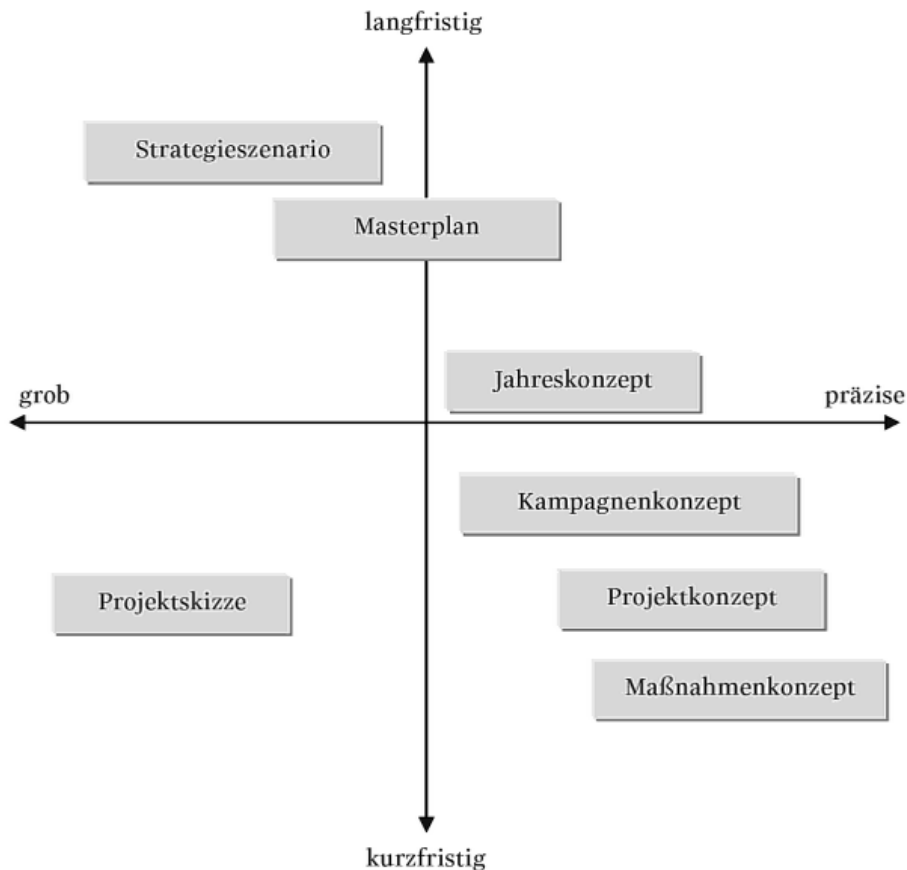
1. „Strategische Entscheidungshilfe
2. praktische Richtschnur für ein konkretes Thema
3. ökonomische Planungsbasis zur Umsetzung eines Themas
4. erste Annäherung an ein Thema (Skizze)“⁷

Wobei eine oder mehrere Funktionen gleichzeitig damit erfüllt werden können.

Je nach Einsatzgebiet wird der Umfang des Konzeptes in seiner Größe bestimmt. Dabei unterscheidet man unterschiedliche Arten von Konzepten.

⁶ Vgl. Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.25

⁷ Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.26

Abbildung 03: Konzeptarten⁸

Bei einem **Strategieszzenario** sind strategische Konzepte mit langfristigem Charakter gemeint. Sie dauern bis zu 3 Jahre und darüber hinaus und sind eher grob skaliert.

Der **Masterplan** ist detaillierter und enthält Rahmenbedingungen sowie Meilensteine zur Realisierung der Strategie.

Jahreskonzepte werden durch Planungsphasen, die nach Jahreszyklen ausgerichtet sind, definiert.⁹

„Eine **Kampagne** konzentriert sich auf ein Produkt, ein Thema oder ein Kommunikationsproblem, das über einen fest definierten Zeitraum systematisch angegangen wird. Das Kampagnenkonzept analysiert die Situation und entwickelt eine schlagkräftige Strategie.“¹⁰

⁸ Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard: Das Kommunikationskonzept, Potsdam, university press UMC, 2004, S.24

⁹ Vgl. Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.27 f.

¹⁰ Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard: Das Kommunikationskonzept, Potsdam, university press UMC, 2004, S.25

Bei **Projektkonzepten** geht es um die Koordinierung von Aktivitäten eines bestimmten Themas. Die **Projektskizze** hingegen ist nur eine grobe Annäherung an ein Thema.

Das **Maßnahmenkonzept** ist das detaillierteste Konzept und gibt Aufschluss über genaue Zeit- und Ressourcenpläne sowie die Zuteilung der Zuständigkeiten.¹¹

Der Inhalt eines Konzeptes kann aus der Definition abgeleitet werden.

„Eine Konzeption (w; Verb: konzipieren, Adjektiv: konzeptionell, aus dem Lateinischen concipere: auffassen, erfassen, begreifen, empfangen, sich vorstellen) ist eine umfassende **Zusammenstellung der Ziele** und daraus **abgeleiteten Strategien** und **Maßnahmen zur Umsetzung** eines größeren und deshalb strategisch zu planenden Vorhabens. Sie beinhaltet die dazu **notwendigen Informationen und Begründungszusammenhänge**, häufig darüber hinaus auch eine **Chancen–Risiken–Abwägung** sowie einen **Zeit- und Maßnahmenplan und eine Ressourcenplanung** (Zeit, Geld, Material, Personal).“¹²

Wobei zu berücksichtigen ist, dass Konzepte je nach Art und Funktion unterschiedlich gegliedert werden können und ihr Umfang dem Zweck angepasst werden muss.

Des Weiteren kann man Konzepte hinsichtlich einer klaren Reihenfolge in verschiedene Phasen unterteilen:

- „Das Ziel erklären
- Informationen recherchieren und organisieren
- Ideen und Lösungen entwickeln
- das Konzept schlüssig strukturieren
- das Konzept überzeugend schriftlich darstellen
- das Konzept erfolgreich kommunizieren“¹³

Auch wenn man Konzepte im Allgemeinen nach Arten, Phasen, Inhalt, Nutzen und Funktionen unterscheiden kann, wird eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Definition zu einem Konzept nie möglich sein.

¹¹ Vgl. Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.28

¹² WIKIPEDIA: Konzeption, <http://de.wikipedia.org/wiki/Konzeption>, 13.05.2015, 15:09

¹³ Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.35

Konzepte haben den gleichen Charakter wie Projekte. Es sind einmalige Tätigkeiten zu einem bestimmten Thema, die individuell erstellt werden. Wobei Konzepte im Allgemeinen die Zukunft gedanklich gestalten und zur Umsetzung zu einem Detailplan ausgearbeitet werden. Aus einem Konzept können so einzelne oder mehrere Projekte entstehen und geben für diese die Richtung vor.

Dieses Konzept nimmt durch die Gestaltung eines Netzwerkes und der Positionierung des Unternehmens am Markt die Funktion einer strategischen Entscheidungshilfe ein. Denn es kann erst am Ende des Konzeptes eine Betrachtung des Nutzens aus diesem Konzept vorgenommen werden und somit eine Entscheidung zur Umsetzung getroffen werden.

Vom Charakter her kann das Konzept als Kampagnenkonzept eingestuft werden. Es wird hier ein konkretes Thema behandelt, und eine Strategie zur Positionierung des Unternehmens entwickelt.

Eine Zuordnung des Inhalts und der Phasen nach dem Theorieansatz ist nicht im gleichen Sinne möglich. Hier verweise ich auf die Einzigartigkeit dieses Konzeptes.

Unabhängig von der Beschreibung und Definition des nachfolgenden Konzeptes kann der Inhalt, Umfang und das Ergebnis nach folgenden Kriterien beurteilt werden, um sicher zu stellen, dass die Ziele erreicht werden.

„Das ZEBRA-Prinzip, gelungene Konzepte sind:

- **Zielorientiert**
- **Empfängerorientiert**
- **Beherzt auf den Punkt gebracht**
- **Realistisch geplant**
- **Auslöser für Aktivitäten**¹⁴

Dies bedeutet, dass die Ziele klar definiert sein müssen, und das Konzept den Empfängern (Auftraggeber, Beteiligte, ...) gerecht kommuniziert werden muss. Die Formulierung als auch der Umfang des Konzeptes muss verständlich auf den Punkt gebracht werden.

Auch die Konzepterstellung selbst sowie die Lösungen und Aktivitäten die aus

¹⁴ Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.31

dem Konzept resultieren, müssen realistisch geplant sein.

Gelungene Konzepte fordern zu konkreten Aktivitäten auf.¹⁵

2.1.2 Netzwerke

Definitionen von Netzwerken findet man zu allen Themen wie Mathematik,

Unternehmensorganisation, soziale Netzwerke und vieles mehr.

All diese Definitionen lassen sich kurz zusammenfassen. Netzwerke sind eine Verbindung von einzelnen Akteuren, die miteinander eine Kooperation eingehen.

Ich möchte, aufgrund des Themas dieser Arbeit, nun näher auf die Definition von Netzwerken von Unternehmen eingehen.

Aus Sichtweise eines Unternehmens ist ein Netzwerk eine Organisationsform.

„In einem Netzwerk arbeiten autonome Organisationen und/ oder Individuen als Partner zusammen. Es basiert auf Gegenseitigkeit und ist eher kooperativ als wettbewerblich. Es hat relativ stabile Beziehungen.

Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.“¹⁶

Also sind Netzwerke dazu da, voneinander zu lernen, sich gegenseitig weiterzuentwickeln und Kompetenzen aufzubauen.

Netzwerke können sich nach ihrer Gestaltung in hierarchische oder horizontale Netzwerke gliedern. Wobei diese Arbeit den Charakter eines horizontalen Netzwerkes hat.

„... horizontale Kooperationen zwischen Lieferanten derselben

Wertschöpfungsstufe, die die Netzwerkbildung mit dem Ziel der Entwicklung zum (virtuellen) Systemlieferanten betreiben.“¹⁷

Je nach Einsatzgebiet und Zielsetzung eines Netzwerkes kann man verschiedene Formen von Netzwerken unterscheiden.

¹⁵ Vgl. Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013, S.34

¹⁶ SUSTAINUM: Netzwerke als Organisation, <http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Netzwerke-als-Organisationsform.pdf>, verfügbar am 14.05.2015, 11:30

¹⁷ Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.217

„Formen von Netzwerken:

- regionale Netzwerke
- strategische Netzwerke
- Projektnetzwerke
- virtuelle Unternehmensnetzwerke
- Franchise- und Vertragshändlersysteme
- Entwicklungspartnerschaften
- Joint Ventures
- Lizenzkooperationen“¹⁸

Erwähnen möchte ich nur kurz die wichtigsten Netzwerkformen.

Regionale Netzwerke sind kleine und mittlere Unternehmen die oft eine räumliche Nähe aufweisen mit dem Ziel, Größenvorteile zu erzielen und die Innovationskraft zu steigern.

Strategische Netzwerke werden von einem oder mehreren dominanten Unternehmen strategisch als auch organisatorisch geführt. Das Netzwerk wird wesentlich durch diese führenden Unternehmen bestimmt.

Projektnetzwerke unterscheiden sich zu strategischen und regionalen Netzwerken dadurch, dass sie zeitlich begrenzt sind. Wobei die entstandene Beziehung über das Projektende hinaus bestehen bleiben und für zukünftige Projekte genutzt werden kann.¹⁹

Wesentlich bestimmt werden die Netzwerke durch das Netzwerkmanagement. Es gliedert sich in einen strategischen und einen operativen Bereich.

Bei der Strategie in Netzwerken geht es darum, die Strategien einzelner Unternehmen auf eine definierte Strategie zusammenzuführen.

Strategien der einzelnen Unternehmen können zum Problem werden, wenn sie nicht abgestimmt werden.

Eine gemeinsame Strategieentwicklung ist erforderlich, wobei dies nicht zwingend auf der Ebene der Unternehmensstrategie erfolgen muss. Es ist ausreichend

¹⁸ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.28

¹⁹ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.224 f.

einzelne Geschäftsbereiche oder Funktionsbereiche, die für das Netzwerk von Bedeutung sind, aufeinander abzustimmen.²⁰

Das operative Netzwerkmanagement nimmt sich der Rollen- und Aufgabenverteilung an, um das Netzwerk steuern und kontrollieren zu können. Hierzu können verschiedene Ansätze unterschieden werden. Es kann eine Einteilung nach Rollen erfolgen, wo die Akteure verschiedene Aufgaben und Verantwortungen im Netzwerk übernehmen. Auch durch eine Aufteilung nach Aufgabenfeldern können die Verantwortlichkeiten geregelt werden. Grundsätzlich ist jedes Netzwerk mit unterschiedlichen Aufgaben geprägt. Hierfür muss das operative Netzwerkmanagement individuell angepasst werden.²¹

Beim Netzwerkmanagement handelt es sich darum, die Netzwerkentwicklung und somit die Struktur des Netzwerkes zu gestalten und zu steuern.

Das Netzwerkmanagement nimmt dabei verschiedene Funktionen ein:

- Selektion
- Allokation
- Regulation
- Evaluation²²

Bei der **Selektion** geht es um die Auswahl der Mitglieder. Wer darf dazukommen beziehungsweise verbleiben. Im Sinne der gemeinsamen Ziele ist dies ein laufender Prozess bei dem man die Teilnehmer regelmäßig selektiert.

Der Sinn und Zweck der **Allokation** ist die Verteilung von Ressourcen und Aufgaben im Netzwerk. Ziel ist es, die Aufgaben und Ressourcen entsprechend der Kompetenzen der einzelnen Unternehmen gleichberechtigt zu verteilen.

Die **Regulation** hat die Aufgabe die formellen als auch informellen Absprachen zwischen den Unternehmen zu regeln und aufeinander abzustimmen.

Bei der **Evaluation** geht es darum die Kosten als auch den Nutzen zu bestimmen und zu verteilen. Hier geht es um die Bewertung einzelner Aktivitäten welche über das ganze Netzwerk aber auch auf einzelne Mitglieder bezogen gemacht werden

²⁰ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.205 f.

²¹ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.241 ff.

²² Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.188 ff.

kann. Dies kann durch netzwerkinterne als auch -externe Personen gemacht werden.

Es können noch zusätzliche Funktionen, je nach Aufgabe und Ziel, für ein Netzwerk entstehen. Zum Beispiel müssen auch die Schnittstellen im Netzwerk und auch zu den Netzwerkgrenzen hin definiert werden. Auch die Identität des Netzwerkes muss thematisiert werden.

Alle Funktionen sind wesentlich durch die Praktiken der Manager im Netzwerk geprägt. Ihr Verständnis von einer guten Beziehung und von Kooperationen sowie deren Handlungsweise bestimmt maßgeblich die Dynamik in einem Netzwerk.²³

Gerade diese Dynamik muss berücksichtigt werden. Da es im Netzwerk nicht nur um Abwicklung von Projekten und einzelne Themen geht, sondern auch um Beziehungen, ist ein Beziehungsmanagement notwendig.

Die Beziehungen sind durch die Handlungsweise und die Sympathie einzelner Personen geprägt und werden geformt. Dies ist eine sehr emotionale und subjektive Angelegenheit, die nicht dem Zufall überlassen werden darf.

Bei dieser Arbeit geht es darum, ein Netzwerk aus Lieferanten zu erstellen, welche gemeinsam Produkte entwickeln. Diese Produkte bilden einen Standard, der in einem System aus weiteren Lieferanten abgestimmt wird, mit dem Ziel die Produktvielfalt zu reduzieren und Informationsasymmetrien zu beseitigen.

Unter einem Netzwerk verstehe ich dabei die Kooperation mit Unternehmen zur Weiterentwicklung der Kompetenzen, um die Komponenten rund um die Fensterproduktion abzustimmen und Schnittstellen zu definieren.

Dieses Netzwerk nimmt dabei die Form eines strategischen Netzwerkes ein, da es das Ziel ist, dass der Beschlagshersteller als Systemgeber auftritt. Da mit diesem System aber die Kompetenzen des Beschlagsherstellers überschritten werden, ist eine Zusammenarbeit, mit anderen Lieferanten der Fensterhersteller nötig.

2.1.3 Systeme

System ist ein Begriff der in jeglicher Wissenschaft zur Anwendung kommt. Sei es in der Physik, Psychologie oder in den Wirtschaftswissenschaften. Dort wird dieser Begriff je nach Anwendung unterschiedlich definiert.

²³ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.188 ff.

Eine allgemeine Formulierung ist daher sehr schwierig, kann aber wie folgt definiert werden:

„Menge von geordneten Elementen mit Eigenschaften, die durch Relationen verknüpft sind. Die Menge der Relationen zwischen den Elementen eines Systems ist seine Struktur. Unter Element versteht man einen Bestandteil eines Systems, der innerhalb dieser Gesamtheit nicht weiter zerlegt werden kann.“²⁴

Je nach dem wo und wie das System vorkommt oder verwendet wird, kann man Systeme nach verschiedenen Arten einteilen:

- Entstehung
- Gesamt- und Teilsysteme
- Offene und geschlossene Systeme
- Stabile und kybernetische Systeme
- betriebliche Organisationen

Nach ihrer Entstehung unterscheidet man natürliche Systeme (Anorganische → Planetensysteme; Organische → Pflanzenorganismen) aber auch künstliche vom Menschen entwickelte Systeme (Logische → Alphabet; Mechanische → Maschinensysteme; soziale und kombinierte Systeme).

Jedes reale System gehört zu einem anderen System. Somit ist ein **Teilsystem** immer ein Randelement des **Gesamtsystems**.

Bei **offenen Systemen** steht mindestens ein Randelement im Zusammenhang mit einem anderen System. Beim **geschlossenen System** ist dies nicht der Fall, was aber in der Realität selten vorkommt.

Stabile Systeme sind dynamische Systeme, die bei einer Störung von selbst wieder ins Gleichgewicht kommen. Bei den **kybernetischen Systemen** wird dies durch Rückkoppelung erreicht.

Die letzte Art und auch jene für diese Arbeit relevante Art ist das **betriebliche Organisationssystem**. Es ist ein soziales mechanisches System, bei dem durch

²⁴ Feess, Eberhard; Gillenkirch, Robert: Stichwort System, Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html>, verfügbar am 14.05.2015, 14:16

Kooperation und Koordination von Menschen und Sachen eine Leistungserstellung erfolgt.²⁵

Die Literatur verfügt über viele Ansatzpunkte zur Definition von einem System auf die ich aber nicht weiter eingehen werde. Viel mehr halte ich es an dieser Stelle für wichtig zu definieren, was System in Zusammenhang mit dieser Arbeit bedeutet.

Hinter diesem Systemgedanken steckt die Idee, Produkte hinsichtlich Ihrer Schnittstellen zu Produkten anderer Hersteller abzustimmen, um so ein System zu schaffen, bei dem die einzelnen Elemente einwandfrei miteinander funktionieren und es zu keinen ungewollten Wechselwirkungen kommt.

Betrachtet man erneut die Problemstellung dieser Arbeit (Punkt 1.1), in der beschrieben wurde, das hinsichtlich der Produktvielfalt am Markt eine Informationsasymmetrie entstanden ist, die es dem Fensterhersteller nicht mehr ermöglicht, das richtige Produkt für seine Anforderungen zu finden und dieses dann auch noch so auswählt, dass es mit den Produkten anderer Hersteller kombinierbar ist. Was dazu führte, dass durch falsche Kombination der Produkte wiederum neue Produkte entwickelt werden mussten, um dieses Problem zu beheben. Aufgrund dieser Problemstellung wurden die Produkte nur anhand ihres Preises definiert und nicht nach den Eigenschaften.

Genau hier soll der Systemgedanke ansetzen. Ein System welches sicherstellen soll, dass die Produkte untereinander einwandfrei funktionieren, der Fensterhersteller dazu alle Informationen bekommt und der Definition des Produktes über den Preis entgegengewirkt.

Die einzelnen Elemente des Systems sind somit alle Produkte die zur Fensterherstellung, bis zur fertigen Montage im Haus, benötigt werden. Eine genaue Definition der Systemgrenzen wird erst unter Punkt 2.3.1 analysiert.

Genutzt werden soll dieses System, um den Beschlagshersteller als Systemanbieter am Markt zu positionieren. Ein Systemanbieter bestimmt alle Produkte die für ein Fenstersystem nötig sind und muss dafür Zertifizierungen

²⁵ Vgl. Feess, Eberhard; Gillenkirch, Robert: Stichwort System, Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html>, verfügbar am 14.05.2015, 14:16

durchführen, um die Erfüllung aller Normen nachzuweisen. Die Konstruktion und Entwicklung des Fensters liegt in seiner Verantwortung. Er konzipiert aus einzelnen Komponenten das fertige Produkt für den Endkunden, inklusive aller Nachweise.

Die Kompetenzen der Fensterhersteller, wie unter Punkt 1.1 beschrieben, wurden immer mehr zu seinen Lieferanten, darunter auch der Beschlagshersteller, abgegeben. Gemeinsam sollen mit den Lieferanten diese Kompetenzen genutzt werden, um das System aufzubauen und sich als Systemanbieter zu positionieren.

Die Mitglieder für das System sollen nur die Lieferanten von Fensterherstellern sein. Nur ein bestimmtes Sortiment ihrer Produkte soll im System mit anderen Lieferanten abgestimmt werden, mit dem Ziel einen Standard zu bilden.

2.1.4 Positionierung des Unternehmens am Markt

Bevor dieser Punkt genauer definiert wird möchte ich dazu ein Beispiel erläutern.

Wenn man einen Supermarkt betritt, um für den Haushalt einzukaufen, steht man selbst mit einem vorbereiteten Einkaufszettel vor der Qual der Wahl.

Betrachtet man die Auswahl an Joghurts in einem Kühlregal. Wie soll der Endkunde das richtige Produkt auswählen und nach welchen Kriterien?

Die alles entscheidende Frage ist: „Kann er überhaupt das richtige Produkt auswählen?“

An diesem Punkt muss ich das mit nein beantworten, weil kein Endkunde die Qualität der verwendeten Milch und der Inhaltsstoffe kontrollieren kann. Ich vermute auch, dass der durchschnittliche Endkunde sich auch noch nicht mit dem Thema beschäftigt hat ob jetzt fettarmes Joghurt besser ist oder das Joghurt mit normalem Fettanteil. Die Frage ist: „Wieviel braucht er wirklich?“

Da der Endkunde die Antworten nicht kennt, entscheidet er nach eigenen Kriterien wie Verpackung, Preis, Marke und Geschmack.

Der Endkunde ist heutzutage mit der Produktvielfalt überfordert. Die Qualität der Eigenschaften zu beurteilen ist nur schwer möglich. Qualität wird daher aus Sicht des Kunden erst definiert.

„Positionierung beschäftigt sich damit, Lücken im Markt zu finden und sie zu besetzen. Es geht um eine Lücke bzw. Nische, in dem Ihr Unternehmen, Ihre

Dienstleistung oder Ihr Produkt als einzigartig wahrgenommen wird, sich entfalten kann und Wachstumschancen hat.“²⁶

Eine Positionierung ist funktional und emotional. Mittels strukturierten und vereinfachten Fakten wird zielgruppenorientiert eine Positionierung geschaffen. Dabei müssen die Eindrücke vom Kunden als ehrlich, glaubwürdig und nachvollziehbar wahrgenommen werden. Positionierung schafft so eine Orientierung mit Fixpunkten.²⁷

„Die Positionierung ist die Reflektion des Eindrucks, den die Zielgruppen von einem Produkt oder einer Dienstleistung hat.“²⁸

Bei der Positionierung kann man verschiedene Arten unterscheiden:

- Marktführerposition
- Nachfolgerposition
- Me-too und Preispositionierung

Bei der **Marktführerposition** geht es um eine starke Position, die durch Absatz, Umsatz, Bekanntheit oder Image geprägt ist. Meist entstanden dadurch, dass man als Erster mit einem Produkt am Markt war. Diese Position ist fest in den Köpfen der Kunden verankert. Geht es um das Produkt, denkt der Kunde meistens zuerst an den Marktführer. Dies ist ein riesiger Wettbewerbsvorteil, der jedoch durch einen Fehler des Unternehmens schnell verloren gehen kann. Diese Position ist eine Verteidigungsposition.

Nachfolgerposition: Diese Position besagt, dass man sich hinter dem Marktführer befindet, es besteht aber die Chance anzugreifen. Dafür muss man seine Führungskonkurrenz aber kennen und analysiert haben. Durch seine Schwächen kann man für sich Stärken generieren. Dies kann in zwei Schritten vollzogen werden, indem man die Schwäche des Marktführers beim Kunden transparent macht und sich durch ein eigenes Alleinstellungsmerkmal am Markt positioniert. So ein Angriff ist jedoch meist nur einmal möglich, da eine Reaktion des Marktführers zu erwarten ist.

²⁶ Sawtschenko, Peter: Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2005 S.20

²⁷ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 208

²⁸ Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 208

Die **Me-too und Preispositionierung** bezeichnet Unternehmen die sich an eine erfolgreiche Positionierung eines Mitbewerbers anhängen. Durch die gleiche Positionierung werden dem Kunden kaum mehr Differenzierungen geboten, wodurch der Preis eine entscheidende Rolle spielt. Er wird somit zum Entscheidungsfaktor und kann so die Preisschlacht ins Rollen bringen.²⁹

Grundlage und Ausgangspunkt jeder Positionierungsstrategie sollten die Markt-, Mitbewerber- und Unternehmensanalysen bilden. Auf Basis dieser Analysen können die nächsten Schritte geplant werden.

Um zu bestimmen welche Anforderungen die Positionierung erfüllen muss, können drei grundlegende Fragen dazu verwendet werden:

- Haben die ausgewählten Zielsegmente Erfolgspotenzial?
- Kann in diesen Segmenten ein Alleinstellungsmerkmal oder eine Differenzierung zum Mitbewerber geschaffen werden?
- Wo ist das Unternehmen besser als der Mitbewerber?³⁰

Aus diesen Anforderungen können für die Planung und Entwicklung, Schlüsselfaktoren abgeleitet werden.

- das Marktpotenzial
- das Image
- die Alleinstellung/Differenzierung
- das nutzbare Emotionsfeld beziehungsweise die einsetzbare Erlebniswelt
- der Produktnutzen/-vorteil/-wert
- die Kontinuität³¹

Eine weitere Hilfe zur Entwicklung einer Positionierungsstrategie ist die Ausarbeitung einer Analyse über die Positionierung der Mitbewerber hinsichtlich ihrer geplanten Soll-Positionierung und auch ihrer durch den Kunden wahrgenommenen Ist-Positionierung.

Sie gibt Aufschluss über bereits besetzte Felder und auch über Felder, die besetzt sein sollten aber nicht erreicht wurden. Auch Fehler der Mitbewerber die ihre

²⁹ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 213 ff.

³⁰ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 212

³¹ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 212

geplante Positionierung nicht erreicht haben geben Anlass dazu, diese Schwäche oder Fehlpositionierung auszunutzen.

Nach dieser Analyse kann eine Position gesucht und analysiert werden, die für das Unternehmen wettbewerbsfähig ist.³²

Wie auch schon erwähnt ist durch die vorherrschende Produktvielfalt eine geplante Positionierung unbedingt erforderlich. Die Kunden, vor allem Endkunden, können die Qualität der Eigenschaften selbst nur schwer beurteilen. Dies liegt nicht an der mangelnden Intelligenz sondern daran, dass die Kunden überfordert und überreizt sind. Die Informationen über die Eigenschaften eines Produktes lassen sich zu heutiger Zeit zwar leicht recherchieren, aber aufgrund der Masse fehlt dazu die Zeit.

Eine Positionierung ist eine Identifikation des Unternehmens welche durch emotionale Faktoren geprägt ist. Deshalb ist es wichtig selbstsprechende Produkte, oder in diesem Fall Systeme, zu entwickeln, die diese Informationsasymmetrie beseitigen und durch eine gute Positionierung ergänzt werden.

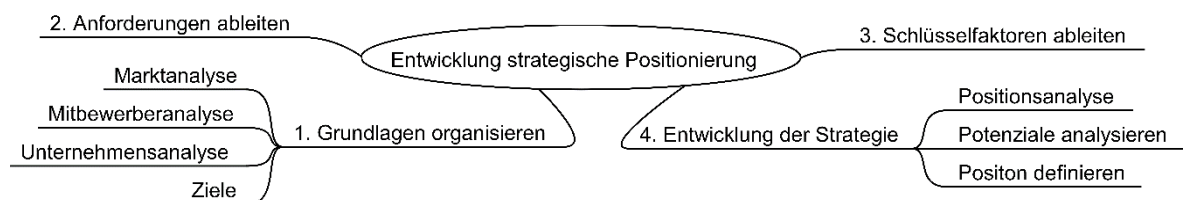


Abbildung 04: Entwicklung einer strategischen Positionierung

2.2 Kurzzusammenfassung des nachfolgenden Konzeptes

Bevor das erstellte Konzept im Detail erläutert wird, möchte ich eine Zusammenfassung präsentieren, um das Verständnis des Konzeptes zu erleichtern.

Das Konzept dient dazu, eine Anleitung zu erstellen, um ein Unternehmen der Beschlagsbranche als Systemgeber mit Hilfe eines Unternehmensnetzwerkes auf dem Markt zu positionieren.

Das System wird durch ein Produktsortiment, samt aller Zertifizierungen und

³² Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 218 f.

Dokumentationen, welches als Kunden den Fensterhersteller hat, gebildet. Im System selbst werden die Produkte des Beschlagsherstellers mit den Systempartnerunternehmen abgestimmt. Die Systempartner sind dabei alle relevanten Unternehmen, die zur Fensterherstellung unbedingt erforderlich sind. Somit sind im System auch Unternehmen vertreten, die untereinander Mitbewerber sind. Daher wird auch das Beziehungsmanagement zu ihnen isoliert voneinander aufgebaut.

Das Netzwerk ist eine Unternehmenskooperation innerhalb des Systems, von einzelnen Unternehmen, die aber in keinem Mitbewerberverhältnis stehen. Die Netzwerkpartner definieren und entwickeln die Produkte welche einen Standard am Markt mit Differenzierungspotenzial haben. Dieser Standard ist auch die Basis für das im System abgestimmte Produktsortiment. Im Netzwerk selbst werden die Beziehungen mit allen Netzwerkpartnern offen gelebt und es ist auch gewollt, dass jeder untereinander die Beziehung pflegt. So soll es zur Kompetenzentwicklung aller Netzwerkpartner beitragen. Nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über diese Zusammenhänge.

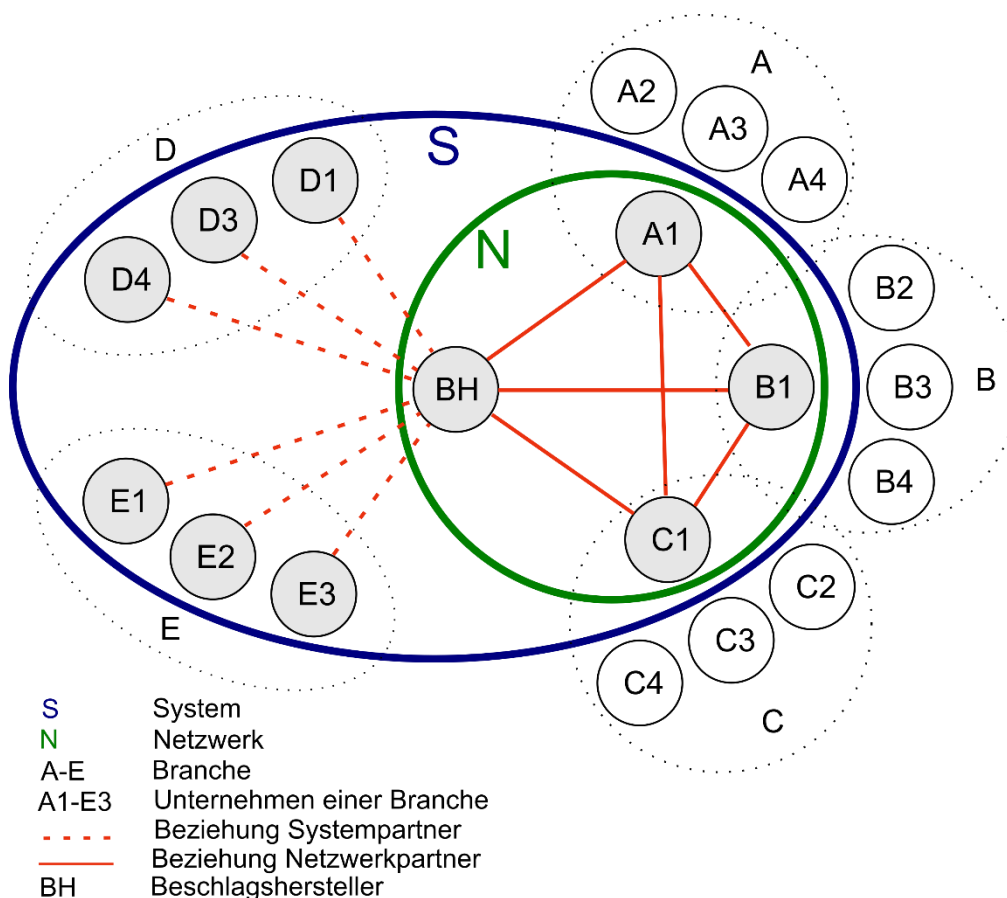


Abbildung 05: Netzwerk- und Systemstruktur

2.3 Konzepterstellung des Netzwerkes

2.3.1 Analyse und Definition des Systems

Vor Beginn der Konzepterstellung dieses Abschnittes möchte ich, aufgrund der unterschiedlichsten Ansätze und Definitionen von einem System, nochmals auf die Definition verweisen (Punkt 2.1.3) welche im Zusammenhang mit dieser Arbeit steht:

Hinter diesem Systemgedanken steckt die Idee, Produkte hinsichtlich Ihrer Schnittstellen zu Produkten anderer Hersteller abzustimmen, um so ein System zu schaffen, bei dem die einzelnen Elemente einwandfrei miteinander funktionieren und es zu keinen ungewollten Wechselwirkungen kommt. Der Beschlagshersteller kann dieses System nutzen, um vom Komponentenlieferanten zum Systemanbieter aufzusteigen.

In den nächsten Schritten soll ein Konzept erstellt werden, wie das System im Detail definiert werden kann, wie die Systemgrenzen ermittelt werden und die Schnittstellen offen gelegt werden.

Zunächst muss die Vorgehensweise definiert werden, mit der das System definiert wird.

Am Anfang müssen die Möglichkeiten zur Bildung eines Systems betrachtet werden. Da diese Möglichkeiten aber noch nicht bekannt sind müssen diese erst analysiert werden.

Im Anschluss kann dann eine Logik und eine Regelung zur Eingrenzung und Definition gemacht werden.

Nach der Definition soll dann eine Schnittstellendefinition vorgenommen werden. Sind die Details konzipiert, kann die Realisierung betrachtet werden.

2.3.1.1 Analyse der Möglichkeiten

Bevor die Definition des Systems im Detail geklärt werden kann, müssen die Möglichkeiten ausgelotet werden.

Grundsätzlich gibt es zwei Bereiche die zur Analyse zur Verfügung stehen. Sie beinhalten die Möglichkeiten zur Bildung des Systems:

- Branchen
- Wertschöpfungskette

Mit **Branchen** sind all jene gemeint, die bei der Fensterherstellung, in Form von Komponenten, für die Herstellung von Fenstern benötigt werden.

Durch Analyse der **Wertschöpfungskette** sollen die einzelnen Stufen aufgedeckt werden, die ein Produkt im Laufe des Produktlebenszyklus durchschreitet. Mit der Betrachtung der Wertschöpfungskette wird gewährleistet, dass auch weitere Branchen, die für das System relevant sein können, aufgedeckt werden.

Auf der Branchenseite können folgende Bereiche vorab genannt werden:

1. Bauanschluss
2. Befestigung
3. Beschlag
4. Glas
5. Profil
6. Mauerwerk
7. Dämmung
8. Fensterbrett
9. Aluminium-Vorsatzschalen
10. Beschattung
11. Insektenschutz
12. Entwässerungssysteme
13. Haustechnik
14. Motorisierung
15. weitere Branchen durch Analyse

Um alle Branchen zu identifizieren muss eine weitere Analyse gemacht werden.

Der Betrachtungsraum, für diese Analyse, wird so eingegrenzt, dass jene Branchen betrachtet werden, die bei der Fensterproduktion eine Rolle spielen.

Als Beispiel ist hier das Mauerwerk zu nennen. Es grenzt unmittelbar an das Fenster an, es wird aber hier der Betrachtungsbereich abgeschlossen, da danach Bereiche wie Dachstuhl und Fundament angrenzen würden, die nicht direkt mit dem Fenster in Verbindung stehen.

Auch zum Dachstuhl wird eine Abgrenzung gemacht, denn das System soll für Fenster und Türen erstellt werden mit Ausnahme der Dachfenster. Denn sie unterliegen eigenen Bauweisen und Bestimmungen, beziehungsweise werden mit einer anderen Marktlogik vertrieben.

Durch Betrachtung der Wertschöpfungskette können folgende Stufen in Bezug auf Fenster vorab genannt werden:

- Herstellung
- Handel
- Montage
- Wartung
- Reparatur
- Entsorgung
- weitere Stufen durch Analyse

Auch bei der Wertschöpfungskette muss, zur Analyse aller Möglichkeiten, der Betrachtungsbereich eingegrenzt werden. Hier gilt, dass ab den Lieferanten der Fensterhersteller bis hin zur Entsorgung eines Fensters alle Stufen der Wertschöpfungskette analysiert werden sollen.

Um alle Möglichkeiten auszuloten ist eine detaillierte Analyse der Wertschöpfungskette als auch der Branchen notwendig. Die Analyse der Wertschöpfungskette dient dazu, weitere Branchen aufzudecken, die in Kontakt mit Fenstern kommen aber vorrangig bei der Fensterherstellung nicht berücksichtigt werden.

Für diese Analyse stellt sich die Frage wer diese Informationen besitzt und wie sie beschafft werden können.

Dies sind all jene Firmen, die in Zusammenhang mit dem Fenster stehen. Das sind die Firmen, die von der Herstellung bis zur Entsorgung eines Fensters beteiligt sind.

Zur Ermittlung dieser Informationen soll eine Befragung durchgeführt werden. Auf eine Befragung aller Beteiligten wird hier, aus Kosten und Zeitgründen mit Absicht verzichtet.

Zur Ressourcenschonung schlage ich folgende Vorgehensweise vor.

Es wird eine Befragung des Außendienstes gemacht, da dieser im direkten Kontakt mit dem Fensterhersteller steht und ihn kennen sollte. Um hier aber von allen befragten Außendienstlern denselben Informationsgehalt zu bekommen und Wissensdefizite auszugleichen, muss ein Fragebogen ausgearbeitet werden, mit dem der Außendienst vorab einzelne definierte Kunden befragen soll.

Die Erstellung des Fragebogens soll durch den Beschlagshersteller intern gemacht werden.

Die Branchen und die Stufen der Wertschöpfungskette bilden die Basis zur Definition des Systems. Aus ihnen sollen die Branchen ausgewählt werden, welche das System eingrenzen. In diesen Branchen sollen die Produkte des Beschlagsherstellers mit den Produkten anderer Lieferanten abgestimmt werden. Diese abgestimmten Produkte bilden das System welches vom Beschlagshersteller genutzt werden soll um sich als Systemanbieter zu positionieren.

Im Groben sind die Möglichkeiten bereits aufgezählt und erwähnt. Anhand dieser soll das Konzept weiter erstellt werden. Das Ergebnis der oben erwähnten Analyse muss nachfolgend mit einbezogen werden.

2.3.1.2 Eingrenzung und Definition

In diesem Abschnitt geht es darum, die einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette und auch die Branchen so einzugrenzen, dass daraus das System gebildet wird. Konkret geht es darum zu definieren welche Stufen aus der Wertschöpfungskette im System berücksichtigt werden und mit welchen Produkten der einzelnen Branchen besetzt sein sollen.

Diese Auswahl soll nicht willkürlich gemacht werden sondern durch Regeln oder auch eine Logik bestimmt sein, welche in den nächsten Schritten erstellt wird.

Kunden dieses Systems sind die Fensterhersteller. Also soll das System so definiert werden, dass dem Fensterhersteller entlang der Wertschöpfungskette eine reibungslose Herstellung und Verkauf seiner Fenster ermöglicht wird.

In diesem Fall ist gemeint, dass alles integriert ist mit dem sich der Fensterhersteller im Zuge seiner Produktion und seines Vertriebes beschäftigt.

Nach erster Einschätzung können die zwei Bereiche, Wertschöpfungskette und Branchen, wie folgt eingegrenzt werden.

Branchen:	Stufen der Wertschöpfungskette:
<ul style="list-style-type: none"> • Bauanschluss • Befestigung • Beschlag • Glas • Profil • Mauerwerk • Dämmung • Fensterbrett • Aluminium-Vorsatzschalen • Beschattung • Insektenschutz • Entwässerungssysteme • Haustechnik • Motorisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellung • Handel • Montage • Wartung • Reparatur • Entsorgung

Tabelle 1: Eingrenzung der Branchen und Stufen der Wertschöpfungskette zur Systemdefinition

Zunächst möchte ich diese Auswahl kurz begründen.

Die Auswahl des **Beschlags** ist selbsterklärend, da das System vom Beschlagshersteller entwickelt werden soll.

Bauanschluss, **Befestigung** und **Glas** sind Bereiche die in unmittelbaren Zusammenhang mit dem Beschlagshersteller stehen. Es gibt Produkte (Schwellen im unteren Bereich eines Fensters), die den Außenrahmen des Fensters schließen. Diese Produkte müssen so konzipiert sein, dass diese drei Bereiche mit den Produkten funktionieren. Zudem wird das Gewicht des Fensters und somit die Beschlags-Ausführung, durch das Glas bestimmt.

Profil und **Aluminium-Vorsatzschalen** sind Bereiche, die die Geometrie und Ausführung des Fensters hauptsächlich bestimmen, was direkte Auswirkung auf die Gestaltung und Ausführung des Beschlages hat.

Beschattung, **Insektenschutz**, **Haustechnik** und **Motorisierung** sind Themen die bei der Fensterherstellung sehr nachrangig behandelt werden und so am Markt selten oder nur von einzelnen Lieferanten thematisiert werden. Aber diese Bereiche haben ein großes Potenzial zur Bildung eines Systems mit hoher Differenzierung zum Mitbewerber.

Die **gestrichenen Punkte** auf der Branchenseite sind Bereiche mit denen die Fensterherstellung zwar in Kontakt kommt, aber dies über die Bereiche Befestigung und Bauanschluss. Damit sind diese Bereiche vorrangig nicht von Bedeutung für das System.

Aus Perspektive der **Wertschöpfungskette** wurden die Bereiche **Handel** und **Entsorgung** gestrichen, weil sie direkt keinen Einfluss auf die Fensterherstellung und Produkte haben. Eine Ausnahme dabei könnte die Entsorgung sein, weil im Sinne der Nachhaltigkeit die Auswahl der Rohstoffe hingegen doch eine Rolle bei der Entwicklung spielt, aber wenig Einfluss auf das System an sich hat. Auch könnte der Transport von großen Elementen eine Ausnahme bilden. Da aber auch der Fensterhersteller mit diesem Thema konfrontiert ist, kann dies dort thematisiert werden.

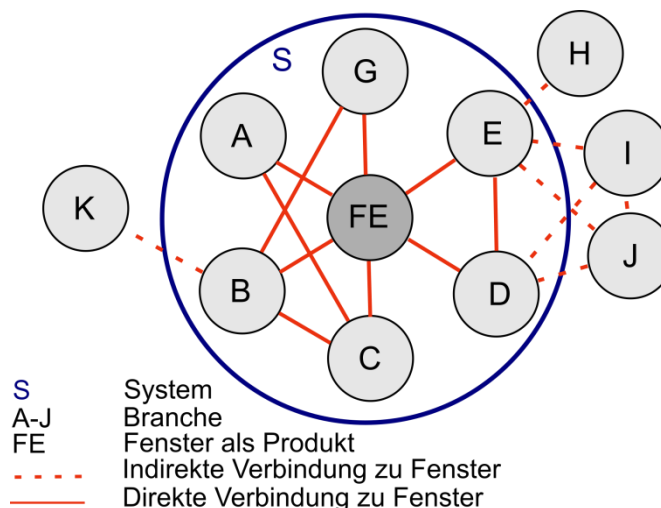


Abbildung 06: Systemeingrenzung - Verbindungen der Branchen zum Fenster

Im Wesentlichen ist die oben getroffene Auswahl als Empfehlung zu verstehen. Die letztgültige Auswahl sollte in Form eines Workshops mit den internen Experten getroffen werden. Mit Experten sind alle Personen gemeint, die im Vertrieb arbeiten und technisches Grundwissen besitzen. Das heißt, alle Produktmanager, Verkaufsleiter, externe Produktmanager und auch ausgewählte Außendienstmitarbeiter.

In diesem Workshop sollen aus Sicht des Fensterherstellers alle Branchen gefiltert werden, mit denen er direkt in Verbindung steht (siehe Abbildung 6).

Nach Eingrenzung der Branchen, die im System betrachtet werden sollen, geht es um die Definition der einzelnen Produkte des Beschlagsherstellers, die den Standard und somit das System bilden sollen. Diese Produkte sollen aus den

Anforderungen des Marktes abgeleitet werden.

Dazu muss die unternehmensinterne Marktanalyse und Strategie verwendet werden. Aus diesen Analysen, und zusammen mit der Eingrenzung der Branchen, können die einzelnen Produkte abgeleitet werden. Im Expertenteam soll diese Ableitung vorgenommen werden. Aus der Marktanalyse sollen die Potenziale ermittelt werden und durch die Strategie die Richtung des Systems abgeleitet werden. Die Experten sollen dazu für jede Branche die Produkte definieren die dem Potenzial am Markt und der Richtung aus der Strategie entsprechen.

Wird an dieser Stelle festgestellt, dass Produkte für gewisse Branchen fehlen oder Produkte angepasst werden müssen soll dies dokumentiert, aber nicht sofort entwickelt werden. Die Entwicklung der Defizite soll erst durch das Schnittstellenmanagement (Punkt 2.3.1.3) mit den Partnerfirmen erfolgen.

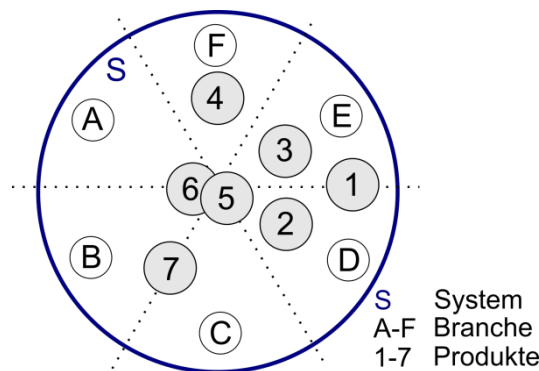


Abbildung 07: Definition des Systems

Das System besteht somit aus einem eingegrenzten Produktspektrum, welches mit den Unternehmen jeder beteiligten Branche abgestimmt wird. Aus den einzelnen Produkten des Beschlagsherstellers werden somit Systemkomponenten.

Das entwickelte System besteht genau aus den Produkten, die zu Anfang den Grundstein zur Entwicklung eines Standards bilden, welcher aber im anschließend gestalteten Netzwerk, weiterentwickelt werden kann und auch soll.

Mit dem abgestimmten Produktspektrum kann der Beschlagshersteller ein Fenstersystem konzeptionell entwickeln. Damit ist gemeint, dass er die Entwicklung des Fenstersystems nur konzeptionell vornimmt, die Produktion dieses Fenstersystems aber beim Fensterhersteller bleibt.

Indem die abgestimmten Produkte aller Unternehmen, vom Beschlagshersteller in einem Fenstersystem zusammengefasst werden, und dieses auch Zertifiziert werden, wird der Beschlagshersteller zum Systemanbieter. Er verpflichtet sich damit, die Verantwortung für das konzipierte Fenster zu übernehmen und muss dazu alle nötigen Dokumentationen liefern.

Auch die Kommunikation zu den Kunden muss dazu angepasst werden. Es dürfen nicht die einzelnen Komponenten des Beschlagsherstellers kommuniziert werden,

sondern das Fenstersystem inklusive aller Produkte der Lieferanten. Indem der Beschlagshersteller sich auch der Kommunikation und dem Marketing annimmt, wird er als Systemanbieter wahrgenommen. Er hebt sich nicht nur vom Mitbewerber ab, sondern baut Kompetenzen auf, die dem Fensterhersteller zugutekommen.

Ich gehe davon aus, dass die Vorauswahl der Branchen nicht weitgehend von der letztgültigen Version abweichen wird, außer es werden im Zuge der Analyse wie unter Punkt 2.3.1.1 erwähnt, neue Branchen aufgedeckt.

Für die weitere Konzepterstellung wird mit der oben getroffenen Auswahl weiter gearbeitet.

2.3.1.3 Schnittstellenmanagement

„Im Prozessmanagement ist die Schnittstelle das Endereignis eines Prozesses, das den Start eines anderen Prozesses auslöst. Eine Schnittstelle verbindet also zwei Prozesse, ...“³³

Allgemein kann man eine Schnittstelle so definieren, dass Bereiche, die prozessmäßig oder produktmäßig voneinander getrennt bearbeitet und betrachtet werden, in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen.

Das Schnittstellenmanagement ist dabei ein laufender Prozess, der kontinuierlich und in regelmäßigen Abständen gemacht werden muss.

Im Schnittstellenmanagement soll gewährleistet werden, dass die Produkte des Beschlagsherstellers, welche Teil des Systems sind, mit den Produkten der Lieferanten im System, abgestimmt werden. So wird gewährleistet, dass das System immer am aktuellen Stand ist.

Somit ist das Schnittstellenmanagement der laufende Prozess zur kontinuierlichen Abstimmung des Systems. Um den Beschlagshersteller als Systemanbieter zu positionieren müssen diese Abstimmungen laufend in das konzipierte Fenstersystem samt Zertifizierungen integriert werden.

Als Beispiel möchte ich hier die Abhängigkeiten zwischen Beschlagshersteller und Profilhersteller erläutern. Ein Fenster kann nur mit einem Profil produziert werden, dieses wiederum benötigt den Beschlag zum Verriegeln.

³³ Feldbrügge, Rainer; Brecht-Hadrashek, Barbara: Prozessmanagement leicht gemacht, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2008, S. 44

In diesem Abschnitt geht es darum, einen Prozess zu gestalten, um die Schnittstellen kontinuierlich, mit den Lieferanten im System, abzustimmen. Das definierte System (Punkt 2.3.1.2) bildet dafür die Grundlage.

In Abbildung 7, unter Punkt 2.3.1.2, ist beispielhaft die Zuordnung, einzelner Produkte des Systems zu den Branchen, ersichtlich. Anhand dieser Zuordnung kann das Schnittstellenmanagement vorgenommen werden.

Die Schnittstellen sollen zur Definition in folgenden Schritten erarbeitet werden:

- Produkte die einer oder mehreren Branchen zugeordnet sind sollen nach den Produkten gefiltert werden, welche in direkten Kontakt mit den Systemprodukten anderer Hersteller kommen.
- Abstimmung des Produktsortiments mit den beteiligten Firmen zur Bildung eines Standards
- Anpassung der Produkte durch Änderungen oder Neuentwicklungen.

Im ersten Schritt dazu bildet das zuvor definierte System, mit seinen Produkten, die Grundlage für jede weitere Vorgehensweise. Die definierten Produkte sind durch ihre Ableitung aus den Branchen diesen somit schon zugeordnet. Aus ihnen müssen durch den Beschlagshersteller die Produkte gefiltert werden, welche in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den Produkten anderer Lieferanten stehen.

Als nächsten Schritt müssen die Produkte der einzelnen Lieferanten mit dem Beschlagshersteller abgestimmt werden. Dazu muss man mit ihnen in Kontakt treten und gemeinsam die Produkte definieren, die für das System relevant sind und den Standard bilden. Die Vorgehensweise dabei ist Teil des Beziehungsmanagements welches unter Punkt 2.3.3.6 beschrieben ist.

Die Erkenntnisse aus dieser Abstimmung müssen direkt in den Entwicklungsprozess beim Beschlagshersteller mit einfließen. Entwicklungen aus diesen Erkenntnissen müssen wiederum durch das Schnittstellenmanagement abgestimmt werden. Somit sind diese Entwicklungen der Abschluss des Prozesses und zugleich der Auslöser für weitere Schnittstellendefinitionen.

2.3.1.4 Schrittweise Umsetzung des Systems

Nach Definition des Systems muss geklärt werden, wie dieses umgesetzt werden kann.

Die Umsetzung des Systems setzt voraus, dass mit den Lieferanten der Fensterhersteller ein Beziehungsmanagement aufgebaut wird.

Aufgrund des Umfangs des Systems wird dies aber nur mit hohem Ressourceneinsatz möglich sein. Es ist daher notwendig dieses System schrittweise aufzubauen, was nachfolgend geregelt werden soll.

An dieser Stelle möchte ich nicht direkt an dem oben vorab definierten System anknüpfen, da dies zu subjektiv wäre.

Daher soll die weitere Vorgehensweise nur theoretisch behandelt werden.

Zunächst wird eine Priorisierung der Branchen und Stufen der Wertschöpfungskette gemacht.

Hier schlage ich die Verwendung einer Nutzwertanalyse vor.

„Die Nutzwertanalyse ist eine Bewertungsmethode. Sie dient der systematischen Entscheidungsfindung, wenn zwischen mehreren und komplexen Alternativen ausgewählt werden muss.“³⁴

Zusammengefasst ist die Nutzwertanalyse eine Bewertung von Alternativen durch ausgewählte Kriterien nach festgelegten Gewichtungen.

Die Nutzwertanalyse erfolgt dabei in folgenden Schritten:

- Alternativen aufgliedern
- Auswahl der Kriterien
- Ermittlung der Ziele von den Kriterien
- Bestimmung der Gewichtungen
- Ermittlung der Werte
- Auswertung der Nutzwertanalyse³⁵

Die Priorisierung, in Form dieser Nutzwertanalyse, soll aufgrund des Subjektiven Charakters in einem Workshop vorgenommen werden. Die Teilnehmer sollen wiederum die zuvor definierten Experten sein.

Die Alternativen setzen sich aus den Branchen und Stufen der Wertschöpfungskette, von dem zuvor ermittelten System, zusammen.

Die Auswahl der Kriterien, zur Bewertung, soll durch die Ziele vorab eingegrenzt

³⁴ Drews, Günter; Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, München, Rudolf Haufe Verlag, 2007, S. 119

³⁵ Vgl. Drews, Günter; Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, München, Rudolf Haufe Verlag, 2007, S. 119 ff.

werden, um anschließend im Workshop die Kriterien durch gemeinsame Diskussion zu ermitteln.

Die Eingrenzungen der Kriterien soll anhand folgender Ziele vorgenommen werden:

- **Innovationspotenzial:** Sind Innovationen möglich oder ist der Markt in dieser Branche schon ausgereizt? Sind Innovationen dort leistbar?
- **Marktpotenzial:** In wie weit fördert dies den Absatz des eigenen Unternehmens? Ist der Markt in diesem Bereich preisstabil?
- **Produktvielfalt:** Kann das bestehende Sortiment durch Anpassungen reduziert werden? Erhöht sich das Artikelsortiment?
- **Kompetenz** des Unternehmens: Ist diese vorhanden? Wenn nicht, was muss dafür aufgewendet werden?

Je nach ausgewählten Kriterien sollen dann im Workshop die Ziele der einzelnen Kriterien diskutiert und definiert werden. Dabei muss festgelegt werden was ein einzelnes Kriterium mindestens und maximal erreichen darf. Im Anschluss dazu sollen auch die dazugehörigen Gewichtungen gemeinsam festgelegt werden. Aus diesen Informationen kann dann die Matrix für die Nutzwertanalyse erstellt werden.

Kriterien	Ziele der Kriterien	Alternativen		
		Bauanschluss	Befestigung	...
Kompetenz vorhanden	Sehr schlecht - Sehr gut			
...	...			

Tabelle 2: Beispiel einer Nutzwertanalyse zur Priorisierung der Systembereiche

Nach erstellter Matrix sollen die einzelnen Alternativen nach den ausgewählten Kriterien im Workshop bewertet und das Ergebnis analysiert werden.

Das Ergebnis gibt so die Priorisierung vor zur schrittweisen Umsetzung. Dabei muss für jede Branche ein eigenes Projekt gestartet werden, die Kontakte zu den Lieferanten der Fensterhersteller aufgebaut, beziehungsweise die Zuständigkeiten und nötigen Entwicklungen geprüft und umgesetzt werden. Es wird aber nicht ausgeschlossen eine oder mehrere Branchen gleichzeitig aufzubauen. Dies ist Ressourcenabhängig und muss daher geplant werden. Die Nutzwertanalyse gibt

lediglich einen Anhaltspunkt zur systematischen Vorgehensweise nach Wichtigkeit der einzelnen Branchen vor.

2.3.2 Strategische Positionierung des Unternehmens am Markt

In diesem Abschnitt soll geklärt werden wie die Positionierung des Unternehmens im Detail erarbeitet werden kann.

Da die Positionierung schon durch die Zielsetzung vordefiniert ist, die Rolle als Systemanbieter, muss diese nur auf dessen Potenzial geprüft werden und im Detail definiert werden.

Die Entwicklung der Positionierungsstrategie wird wesentlichen Einfluss auf die Auswahl der Unternehmen im Netzwerk nehmen. Durch sie werden die Branchen definiert die überhaupt zur Auswahl kommen, anhand dieser kann dann im Netzwerk die Selektion der Unternehmen, in den einzelnen Branchen, vorgenommen werden kann.

Direkt wird die strategische Positionierung aber keinen Einfluss auf das System haben. Aber durch den im Netzwerk entwickelten Standard, der auch Innovationen mit sich bringen soll, wird ein einzigartiger Standard definiert, der das System mitbestimmt. So wird auch schlussendlich die Positionierung des Systems am Markt definiert.

Diese Positionierung ist ausschlaggebend für den Erfolg des Netzwerkes und somit auch für das System. In einem Workshop soll mit dem Expertenkreis gemeinschaftlich diese Strategie erarbeitet werden.

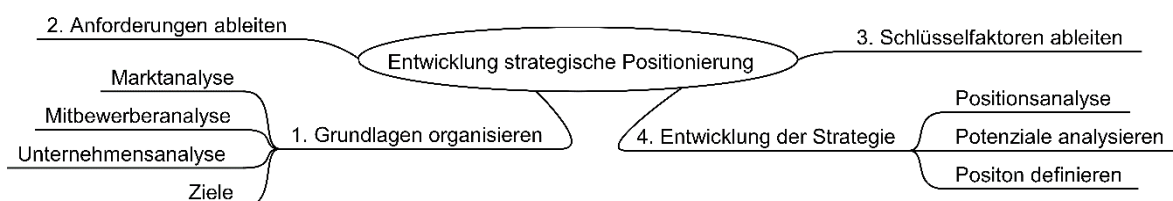


Abbildung 08: Entwicklung einer strategischen Positionierung

Als Grundlage dazu dienen die Markt-, Mitbewerber- und Unternehmensanalyse sowie die Ziele. Aus ihnen können die ersten Potenziale am Markt erhoben werden die noch nicht oder noch unzureichend besetzt wurden.

Aus diesen Erkenntnissen können dann die Anforderungen abgeleitet werden. Anhand der Fragestellungen, wie unter Punkt 2.1.4 erwähnt, muss im Workshop

geklärt werden welche Branchen Potenzial haben.

Die zu klärenden Fragen dabei sind:

- Welche der Branchen im System haben Erfolgspotenzial beim Fensterhersteller?
- Kann in diesen Branchen, aus Sicht des Fensterherstellers, eine Differenzierung zum Mitbewerber geschaffen werden?
- In welchen Branchen ist das Unternehmen besser beziehungsweise kann besser sein als der Mitbewerber?³⁶

Wenn diese Fragestellungen im Team geklärt sind, können daraus die Schlüsselfaktoren abgeleitet werden.

Als erstes kann durch die Betrachtung aller Branchen, jene mit dem größten Potenzial abgeleitet werden.

Anhand dieses Potenzials muss dann geklärt werden, wie das Image des Systemanbieters vermarktet werden kann.

Zu jeder Branche sind dazu die Differenzierungsmerkmale im Team zu erarbeiten. Ein Emotionsfeld muss gesucht werden mit dem die Fensterhersteller angesprochen werden.

Auch die Vorteile der Produkte im System und des Systems selbst müssen eruiert und aufgelistet werden.

Bei allen Punkten ist dabei darauf zu achten, dass eine Kontinuität bei der Umsetzung am Markt langfristig gegeben ist.³⁷

Wenn nun das Konzept zur Positionierung steht, kann die Positionierung im Detail geklärt werden. Dazu sollte die erstellte Positionierung mit den Mitbewerbern verglichen werden. In diesem letzten Schritt kann so geprüft werden, ob man die Lücke am Markt gefunden hat, denn sie gilt es zu besetzen.

2.3.3 Aufbau des Netzwerkmanagements

Warum Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnen liegt an dem immer mehr verschwimmenden Produktionsbegriff. Meist wird die Produktion als das Management von Produktionsfaktoren definiert und wird klar zur Beschaffung und

³⁶ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 212

³⁷ Vgl. Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 212

zum Absatz abgegrenzt. Am Beispiel der Automobilindustrie lässt sich aber immer mehr ein Verschwimmen dieser Abgrenzung erkennen. Als Beispiel ist hier die Produktion vom Smart zu nennen, wo der Lieferant seine Systemkomponenten direkt an das Montageband zum richtigen Zeitpunkt liefert. Bereits bei der Entwicklung wird der Lieferant miteinbezogen, wenn nicht sogar bei ihm in Auftrag gegeben. Kurz gesagt wird der Lieferant in die Produktion und auch Entwicklung miteingebunden, und so überschneiden sich die Bereiche Beschaffung und Produktion. Im Hinblick auf den Absatz verschwimmen diese Grenzen in gleicher Weise zunehmend.³⁸

Das oben definierte System soll an diesem Ansatz anknüpfen und durch ein Netzwerk realisiert werden. Wobei hier darauf aufmerksam gemacht werden muss, dass es sich bei diesem Netzwerk vorrangig um ein horizontales Netzwerk handelt. Mit einem horizontalen Netzwerk ist dabei gemeint, dass die beteiligten Unternehmen im Hinblick auf die Wertschöpfungskette alle auf der gleichen Ebene als Lieferanten auftreten.

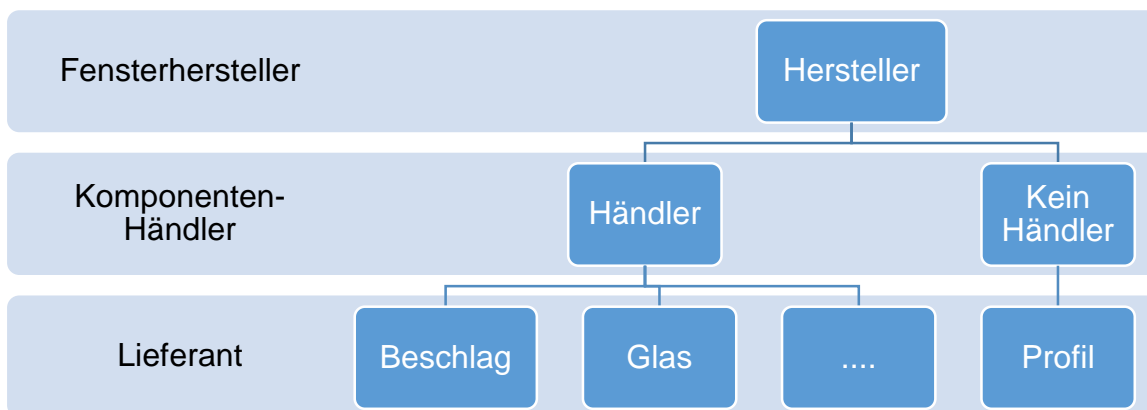


Abbildung 09: Wertschöpfungskette mit der Lieferantenebene als Netzwerk

Um ein System heutzutage zu entwickeln ist ein Netzwerk erforderlich. Das Wissen zur Bildung eines Systems ist, aufgrund der zunehmenden Komplexität der Produkte und der Arbeitsteilung, nicht in einem einzelnen Unternehmen vorhanden.³⁹

³⁸ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.6 f.

³⁹ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.258

In den nächsten Schritten soll genau dieses Netzwerk, zur Realisierung des Systems, entwickelt werden.

2.3.3.1 Strategisches und operatives Netzwerkmanagement

Das strategische und auch operative Netzwerkmanagement stehen in einem engen Zusammenhang und haben wesentlichen Einfluss auf die Struktur des Netzwerkes. Ziel dieses Abschnittes ist es folglich, die Strategie des Netzwerkes zu bilden und daraus die Struktur sowie die operativen Aufgaben abzuleiten.

Zur Strategiebildung ist die Ausgangssituation von großer Bedeutung. Wie schon unter Punkt 2.3.1.1 erwähnt, besteht das System aus mehreren Branchen. Diese Branchen befinden sich aus Sicht der Wertschöpfungskette alle auf der gleichen Ebene und sind als Lieferanten der Fensterhersteller definiert. Zwischen einzelnen Branchen besteht ein Abhängigkeitsverhältnis welches bei der Konzepterstellung berücksichtigt werden muss.

Zum Beispiel besteht zwischen Profilherstellern und Beschlagsherstellern ein Abhängigkeitsverhältnis. Das Profil alleine kann nicht verschlossen werden und benötigt dazu den Beschlag. Umgekehrt kann der Beschlag ohne ein Profil nicht verbaut werden.

Abhängigkeiten bestehen vor allem in den Bereichen, deren Produkte immer für die Fensterherstellung notwendig sind beziehungsweise ein Hauptbestandteil des Fensters sind.

Wird nun ein Netzwerk gebildet, das aus jeder Branche des Systems ein Unternehmen als Netzwerkmitglied aufnimmt, ergeben sich weitere Problemstellungen. Als Beispiel möchte ich hier an das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Beschlagshersteller und Profilhersteller anknüpfen.

Wird nur ein einzelner Profilhersteller in das Netzwerk mit aufgenommen, sind alle anderen Profilhersteller beleidigt und könnten Widerstand gegen das Netzwerk aufbauen. Genau das kann dann zum Problem für das Netzwerk werden, denn der Fensterhersteller will sich bei der Lieferantenauswahl frei entscheiden. Das heißt, er will sich den Profilhersteller als auch den Beschlagshersteller frei auswählen können. Ist ein Profilhersteller nicht Teil des Netzwerkes und der Fensterhersteller will aber genau dieses Profil, dann wird er eine Abstimmung des Systems zu diesem Profil fordern.

Zusammengefasst bedeutet dies, dass es Branchen gibt, die aus Sicht des Fensterherstellers bei der Auswahl seiner Lieferanten abgestimmt sein müssen,

da genau diese Bereiche sein Produkt, das Fenster, definieren. Hier ist die Erwartungshaltung des Fensterherstellers, dass der Beschlag für alle Profile geeignet ist und alle Profile mit dem Beschlag verwendet werden können.

Als Alternative wäre dann die Möglichkeit alle Profilhersteller in das Netzwerk zu holen. Dies hat wiederum den Nachteil, dass alle Profilhersteller und somit Mitbewerber der Profilhersteller, an einem Tisch sitzen. Ab dem Zeitpunkt, an dem das System mit allen Profilherstellern abgestimmt und auch entwickelt wird, ist das System für alle Fensterhersteller der Standard am Markt. Erstens bietet dieses System, und das wäre genau das Gegenteil vom Ziel dieses Konzeptes, keine Differenzierung am Markt mehr. Zweitens ergibt sich daraus ein weiterer großer Nachteil. Die Erwartungshaltung des Fensterherstellers ist, dass das Profil mit allen Beschlägen am Markt verwendet werden kann. Damit sich der Fensterhersteller für einen Beschlagshersteller entscheidet, muss unweigerlich eine Abstimmung des Systems mit allen Beschlagsherstellern erfolgen. Schlussendlich führt dies dazu, dass alle Mitbewerber einer Branche an einem Tisch sitzen. Das System, welches zusätzlichen Ressourcenaufwand bedeutet, wird somit zum Stand der Technik und bietet keine Differenzierung mehr. Auch Innovationen würden so keinen Vorsprung mehr generieren können.

Zusammengefasst kann die Ausgangssituation am Markt wie folgt beschrieben werden:

Es gibt Branchen des Systems die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Damit ist gemeint, dass eine Abstimmung ihrer Entwicklungen ein Muss am Markt ist. Dabei handelt es sich um alle Branchen, die aus Sicht des Fensterherstellers bei seiner Auswahl der Lieferanten abgestimmt sein müssen. Dies sind vor allem jene Branchen, die Hauptbestandteile der Fensterproduktion sind. Daraus abgeleitet gilt für die Netzerkennung, dass ein Netzwerk mit Differenzierungs- und Innovationspotenzial nur dann am Markt gebildet werden kann, wenn dieses nur mit einem Unternehmen einer Branche aufgebaut wird. Diese Unternehmen dürfen aus keiner Branche stammen, die entscheidungsrelevant, bei der Auswahl des Lieferanten für den Fensterhersteller sind. Somit sind das alle Bereiche, die kein Hauptbestandteil des Fensters sind und bei der Fensterproduktion kaum berücksichtigt oder nachrangig gehandelt werden. Es darf zwischen den Unternehmen auch kein Abhängigkeitsverhältnis am Markt bestehen.

Die gemeinsame Strategie der Unternehmen sollte es sein, innovative Lösungen zu bieten die Differenzierung schafft und diese zu attraktiven Preisen absetzbar sind. Die Profitabilität der Unternehmen soll durch das System und vor allem durch das Netzwerk gesteigert werden.

Folglich kann die Struktur des Systems und des Netzwerkes nur folgendermaßen gebildet werden:

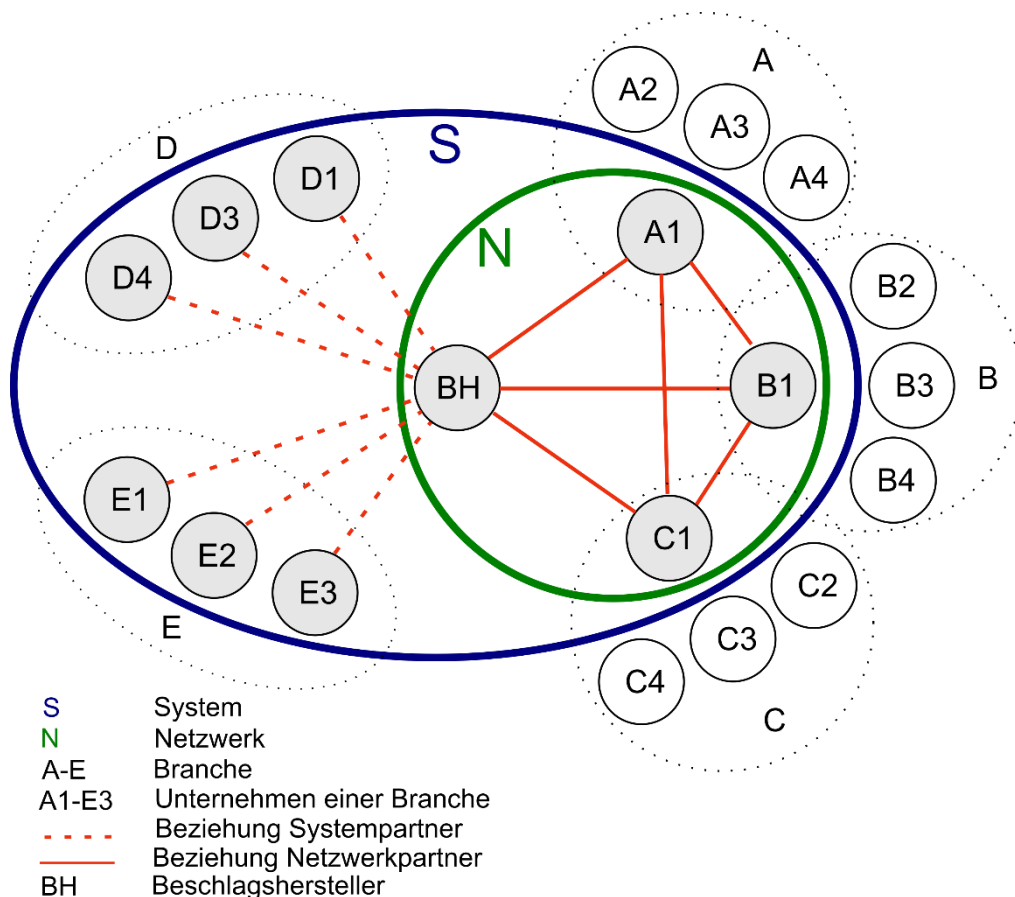


Abbildung 10: Netzwerk- und Systemstruktur

Im Netzwerk selbst wird nur ein Unternehmen einer Branche aufgenommen. Hier kommen nur die Branchen in Frage, bei denen kein Abhängigkeitsverhältnis besteht und daher auch bei der Lieferantenauswahl des Fensterherstellers keine Rolle spielen. Dies sind vor allem Unternehmen jener Branchen, wie zum Beispiel des Bauanschlusses oder der Befestigung.

All die Unternehmen, bei denen ein Abhängigkeitsverhältnis besteht und eine Abstimmung der Produkte unerlässlich ist, werden in das System mit aufgenommen.

Aus dieser Struktur abgeleitet können die operativen Aufgaben und Ziele definiert werden.

Beim Netzwerk ist es die Aufgabe ein kontinuierliches Netzwerk- als auch Beziehungsmanagement zu betreiben. Ziel ist es gemeinsam die Produkte zu definieren und auch zu entwickeln, die den Standard bilden und hinsichtlich ihrer Schnittstellen zu weiteren Produkten abgestimmt werden. Die Kompetenzen der Mitglieder sollen kontinuierlich gesteigert werden.

Hingegen im System ist es die Aufgabe ein Beziehungsmanagement zu betreiben, zur Abstimmung des Systems und der Schnittstellendefinition. Allerdings findet unter den Systemmitgliedern keine Entwicklung des Systems statt.

Die Entwicklung des Systems und auch von Innovationen findet somit nur im Netzwerk statt. Diese Entwicklungen werden dann mit den Systempartnern abgestimmt. Das daraus generierte Wissen kann aber wieder im Netzwerk genutzt werden.

	Netzwerk	System
Operative Aufgaben	Netzwerk- und Beziehungsmanagement	Beziehungsmanagement
Ziel	System als auch Schnittstellen abstimmen und entwickeln; Kompetenzaufbau	Systemabstimmung; Schnittstellendefinition; Keine Entwicklung
Teilnehmer	Unternehmen ohne Abhängigkeiten	Unternehmen mit Abhängigkeiten

Tabelle 3: Definition der Abgrenzung von System und Netzwerk

Im Weiteren soll, aufbauend auf diese Struktur, das Netzwerkmanagement in Form von Selektion, Allokation, Evaluation und Regulation betrachtet werden.

2.3.3.2 Selektion

Wie schon unter Punkt 2.1.2 erwähnt geht es bei der Selektion um die Auswahl der Mitglieder im Netzwerk.

Bevor die Auswahl aber getroffen werden kann, müssen die Möglichkeiten analysiert werden. Hierbei bildet das definierte System den ersten Ansatz. Die definierten Branchen des Systems sind dabei die Grundlage.

Für jede Branche muss also betrachtet werden welche Unternehmen sich in diesem Markt befinden.

Im nächsten Schritt müssen diese Unternehmen selektiert werden. Dies erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren, bei dem mehrere Kandidaten mit einfach zu erhaltenen Daten vorselektiert werden um dann im Anschluss die engere Auswahl detaillierter zu betrachten.⁴⁰

Eine Einschränkung der Möglichkeiten muss, wie unter Punkt 2.3.3.1 beschrieben, bereits berücksichtigt werden: keine Unternehmen mit Abhängigkeitsverhältnis.

In der nächsten Stufe soll die Eingrenzung der Möglichkeiten erfolgen. Dazu kann eine Befragung der Fensterhersteller gemacht werden. Hierzu soll der Fensterhersteller darüber befragt werden, welche Lieferanten für ihn zur Auswahl stehen von jeder Branche. Aus dieser Befragung wird die Grundlage für die weitere Selektion gebildet.

Die erste Selektion soll im Expertenteam vorgenommen werden, um alle jene Branchen zu identifizieren, bei denen ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Diese Branchen werden für das Netzwerk ausgeschlossen.

Die zuvor durch den Fensterhersteller ermittelten Unternehmen sollen nun durch eine Nutzwertanalyse selektiert werden. Zum einen soll diese Nutzwertanalyse über die wichtigsten Unternehmen Aufschluss geben, zum anderen die Priorität veranschaulichen mit der die Unternehmen, bei der Umsetzung, angegangen werden.

Aufgrund der subjektiven Vorgehensweise kann die Bewertung alleine kein eindeutiges Ergebnis liefern, sondern ist der Auslöser für eine Diskussion. Subjektive Elemente in einem Bewertungsverfahren schaffen nur eine Vergleichbarkeit einzelner Kriterien oder von Alternativen.

Die Nutzwertanalyse liefert eine Rangfolge von Alternativen die Einzelheiten transparent macht und die Diskussion zur Lösung fördert.

Der Aufbau der Nutzwertanalyse soll gleich wie unter Punkt 2.3.1.4 erfolgen:

- Alternativen aufgliedern
- Auswahl der Kriterien
- Ermittlung der Ziele von den Kriterien
- Bestimmung der Gewichtungen

⁴⁰ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.193

- Ermittlung der Werte
- Auswertung der Nutzwertanalyse⁴¹

Alternativen sind dabei die durch den Fensterhersteller genannten Lieferanten einer Branche.

Auch zu dieser Nutzwertanalyse soll ein Workshop organisiert werden, der durch interne Experten vertreten sein soll.

Die Kriterien sollen auch in diesem Fall anhand der Ziele abgeleitet werden, welche wiederum wie folgt vordefiniert sind:

- **Innovativ:** Sind die Unternehmen innovativ? Können mit ihnen Innovationen verwirklicht werden? Wie ist die Bereitschaft für Innovationen? Ist dies Teil ihrer Strategie?
- **Kompetenzen:** Können gemeinsame Entwicklungen uns weiter bringen? Kann ein Lerneffekt erzielt werden? Sind sie bereit ihr Wissen zu teilen?
- **Sortiment:** Wie umfangreich ist ihr Sortiment und kann es auf einen Standard reduziert werden? Müssen im eigenen Unternehmen neue Produkte entwickelt werden? Ersetzen diese ältere Versionen oder sind es Ergänzungen? Müssen bestehende Produkte geändert werden?
- Auch im Sinne der **Positionierung am Markt** sind Kriterien wie Image, Bekanntheit und Zuverlässigkeit ein Thema. Die genaue Auswahl der Kriterien muss dazu diskutiert werden.

Auf die Definition von Zielen der einzelnen Kriterien soll hier verzichtet werden. Einzige Vorgabe ist, dass die Bewertung der Unternehmen zwischen 1 und 5 erfolgen soll, wobei 1 das Negative bewerten soll und 5 das Positive. Dieser Verzicht auf Definition der Ziele wird gemacht, da es sich hier um sehr subjektive Kriterien handelt welche auch nur subjektiv wahrgenommen werden.

Im Anschluss sollen dann die Gewichtungen als auch die Ermittlung der Bewertungen im Expertenkreis vorgenommen werden.

Die somit ermittelten Unternehmen sollen, nach der unter Punkt 2.3.1.4 ermittelten Priorisierung nach Branchen, angegangen werden, um das Netzwerk aufzubauen und die Schnittstellen zu definieren und zu entwickeln.

⁴¹ Vgl. Drews, Günter; Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden, München, Rudolf Haufe Verlag, 2007, S. 119 ff.

Um die Auswahl der Netzwerkpartner aktuell zu halten ist die Selektion eine laufende Aufgabe des Netzwerkmanagements. Spätestens einmal im Jahr muss die Selektion auf Aktualität überprüft werden.

2.3.3.3 Allokation

Bei der Allokation (siehe auch Punkt 2.1.2) geht es um die Verteilung der Aufgaben im Netzwerk entsprechend der Kompetenzen. Im Wesentlichen geht es auch darum Kompetenz aufzubauen, wobei darauf geachtet werden muss keine Kompetenz zu verlieren.

Vorerst muss definiert werden, welche Aufgaben damit gemeint sind. Hier möchte ich auf das, unter Punkt 2.3.1.3 erwähnte Schnittstellenmanagement anknüpfen. Es geht um die Bildung eines Standards bei dem die Produkte hinsichtlich ihrer Funktion und Eigenschaften aufeinander abgestimmt werden.

Dabei wurde folgende Vorgehensweise definiert:

- Produkte die einer oder mehreren Branchen zugeordnet sind sollen nach den Produkten gefiltert werden, welche in direkten Kontakt mit den Systemprodukten anderer Hersteller kommen
- Abstimmung des Produktsortiments beider Firmen zur Bildung eines Standards
- Gemeinsame Entwicklung der Produkte

Der erste Schritt, die Definition der abzustimmenden Produkte, ist bereits unter Punkt 2.3.1.2 erfolgt.

Im nächsten Schritt muss Kontakt mit den betroffenen Netzwerkpartnern einer Branche aufgenommen werden, um die Produkte beider Firmen abzustimmen. Dabei soll dem Netzwerkpartner das System vorgestellt und mit ihm abgeklärt werden, welche seiner Produkte dazu beitragen können.

Zur schrittweisen Vorgehensweise kann hier auf die Nutzwertanalysen von der Umsetzung des Systems (Punkt 2.3.1.4) und von der Selektion (Punkt 2.3.3.2) zurückgegriffen werden. Unter Punkt 2.3.1.4 wurde definiert welche Branchen priorisiert werden beziehungsweise bei der Selektion wurden die Netzwerkpartner durch die Nutzwertanalyse ermittelt. Durch diese Analysen ist die Vorgehensweise definiert. Für jede Branche soll dabei ein eigenes Projekt gestartet werden.

Für die Abstimmung der Produkte aller Netzwerkpartner ist ein

Beziehungsmanagement nötig welches unter Punkt 2.3.3.6 näher erläutert wird.

Die Produktabstimmung soll hierfür genutzt werden um in Kontakt mit den Netzwerkpartnern zu treten und die Partnerschaft aufzubauen. Die genaue Vorgehensweise soll durch das Beziehungsmanagement geklärt werden.

Beim letzten Schritt soll die gemeinsame Entwicklung der Produkte vorgenommen werden. Durch einen kontinuierlichen Prozess kann mit den Netzwerkpartnern eine Absprache in folgenden Schritten erfolgen:

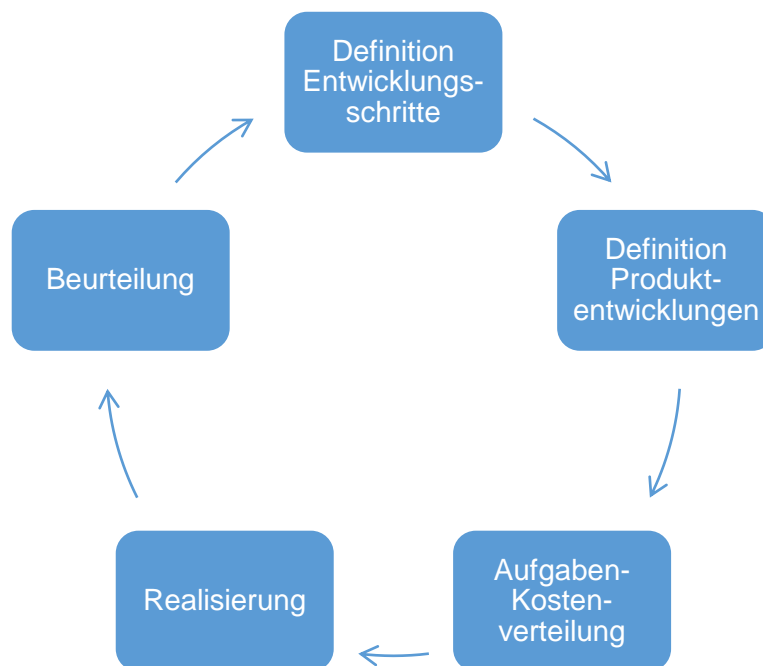


Abbildung 11: Allokationsprozess

Zu Anfang soll der gemeinsam gebildete Standard betrachtet werden. Dabei sollen Defizite bei den Schnittstellen der Produkte sowie vorhandene Potenziale am Markt aufgedeckt und diskutiert werden. Diese Erkenntnisse geben die Richtung für die Entwicklung des Standards vor und bilden die Grundlage für gemeinsame Entwicklungsschritte.

Im Anschluss dazu müssen die nötigen Entwicklungsschritte auf die Produkte der Netzwerkpartner abgeleitet werden. Dadurch wird ersichtlich, was im Sortiment noch an einzelnen Produktentwicklungen nötig ist.

Nun können die Aufgaben zur Produktentwicklung, unter der Berücksichtigung der einzelnen Kompetenzen, auf die Unternehmen verteilt werden. Die dadurch entstehenden Kosten sollen dabei berücksichtigt und bei Bedarf aufgeteilt werden. Nach Klärung der Aufgabenverteilung muss die Realisierung erfolgen. Hierzu sollen je nach Projekt regelmäßige Abstimmungen erfolgen um die

Entwicklungsphasen und Termine abzugleichen.

Die gemeinsame Beurteilung ist die, unter Punkt 2.3.3.4 beschriebene Evaluation welche wiederum neue Entwicklungsschritte auslösen kann.

Vor diesem Prozess kann und soll ein Innovationsprozess stehen. Priorität bei der Bildung des Netzwerkes sollte es zu Beginn sein, den bestehenden Standard zu bilden, abzustimmen, um die vorherrschenden Problemstellungen zu lösen. Wenn das Netzwerk besteht kann gemeinschaftlich ein Innovationsprozess gestaltet werden.

Des Weiteren muss geklärt werden, wer die Dokumentation sowie die Aufgaben der Dienstleistung zur Kommunikation des Systems übernimmt. Wenn es das Ziel ist, als Beschlagshersteller die Oberhand über das Netzwerk zu haben, dann sollte auch diese Verantwortung bei ihm liegen. Gerade durch die Dokumentation und auch die Dienstleistung ist man praktisch gezwungen Kompetenz aufzubauen. Genau diese Kompetenz macht den Beschlagshersteller zum Systemgeber und bietet enormes Potenzial zur Differenzierung zum Mitbewerber.

2.3.3.4 Evaluation

Die nächste Funktion im Netzwerkmanagement ist die Evaluation, wo es um die Beurteilung des Netzwerkes und einzelner Inhalte geht.

Bei der Evaluation kann man verschiedene Facetten unterscheiden:

- das Objekt
- die Kriterien
- der Horizont
- das Subjekt
- der Anlass

Das **Objekt** kann im Netzwerk alles sein. Beispiele dafür sind das Netzwerk als Ganzes selbst, einzelne Mitglieder oder Prozesse beziehungsweise Beziehungen im Netzwerk.

Für die **Kriterien** können klassische betriebswirtschaftliche Kriterien herangezogen werden, die quantitativ als auch qualitativ erhoben werden können. Der **Zeithorizont** der Evaluation kann dabei kurz-, mittel- oder langfristig sein. Eine wichtige Rolle spielt das **Evaluationssubjekt**, welches die Bewertung vornimmt. Dies kann gemeinsam geschehen oder durch einzelne Unternehmen.

Es können netzwerkexterne oder -interne Subjekte sein.

Weiter können verschiedene **Anlässe** eine Evaluierung auslösen. Sei es eine kontinuierliche wiederkehrende Bewertung oder zu speziellen Anlässen wie zum Beispiel Selektionsentscheidungen und Entwicklungsschritte.⁴²

Vorrangig soll in diesem Netzwerk eine Evaluation der Produkte und deren Kompatibilität zu den Produkten anderer Lieferanten gemacht werden. Andere Evaluationsobjekte sollen nicht ausgeschlossen werden, sind aber zur Bildung des Netzwerkes vorrangig nicht Thema dieses Konzeptes. Nach erfolgreichem Aufbau des Netzwerkes sollte allerdings das Netzwerk auch beurteilt werden, um seinen Nutzen zu kontrollieren.

Die Kriterien müssen dem Objekt und dem Ziel, das die Bewertung verfolgt, angepasst werden. Da es um die Produkte geht, mit denen versucht wird, ein System für den Fensterhersteller zu bilden, können die Kriterien nur die Bedürfnisse und Anforderungen des Fensterherstellers sein. Diese müssen je nach nötigem Entwicklungsschritt gemeinsam analysiert werden.

Da es im Wesentlichen um die Erfüllung der Bedürfnisse vom Kunden geht und dies somit erfordert, auch zukünftige Bedürfnisse zu berücksichtigen, hat der Zeithorizont langfristigen Charakter.

Der Anlass zur Evaluierung sind die gemeinsamen Entwicklungen, die erstellt wurden. Spätestens einmal im Jahr sollte aber eine Evaluierung durchgeführt werden.

Die Bewertung selbst soll durch die betroffenen Unternehmen gemeinsam erfolgen. Nur so kann erreicht werden, dass die Bewertung auch ernst genommen wird und Lerneffekte damit erzielt werden können. Diese grundsätzliche Vorgehensweise schließt aber nicht aus externe Berater, wie Prüfinstitute und Gutachter, miteinzubeziehen. Um keine Widerstände zu erzeugen soll der Beurteilungsprozess samt Kriterien gemeinsam gebildet werden.

Schlussendlich muss nur noch geklärt werden, wie der Ablauf der Evaluation ist beziehungsweise mit welchem Instrument dies geschehen soll.

Im Zuge eines Entwicklungsschrittes oder einer laufenden Kontrolle soll ein Treffen der betroffenen Firmen organisiert werden, bei dem ein Workshop zur

⁴² Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.246

Erstellung der Evaluation abgehalten wird.

Die Kriterien, also die Bedürfnisse der Fensterhersteller, sollten schon vorab erhoben werden. Diese Erhebung dient als Grundlage für alle Evaluierungen und sollte spätestens einmal im Jahr aktualisiert werden. Aus diesen Grundlagen können dann die relevanten Kriterien für das Objekt ausgewählt werden. Ergänzungen durch die Teilnehmer des Workshops sind dabei erwünscht.

Die Bewertung selbst soll durch ein Punktbewertungsverfahren erfolgen. Die Kriterien sollen im Team gewichtet werden auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 eine geringe und 5 eine hohe Gewichtung bedeutet. Für die Bewertung selbst soll auch eine Skala von 1 bis 5 verwendet werden.⁴³

Für die technische Abklärung der Produkte sollte auch bei diesem Workshop ein gemeinsamer Anwendungstest erfolgen, bei dem die Funktionen der Produkte und ihr Zusammenwirken geprüft werden. Dies sollte wenn möglich schon vor dem Punktbewertungsverfahren erfolgen, um diese Erkenntnisse in die Bewertung mit einfließen zu lassen.

Ist eine umfassendere Prüfung der Produkte notwendig, um die Erfüllung von Normen zu gewährleisten, sollen externe Prüfinstitute miteinbezogen werden.

Die daraus resultierenden Entwicklungsmaßnahmen sollen, wie auch schon unter Punkt 2.3.3.3 beschrieben, verteilt werden.

Dies ist ein immer wiederkehrender Prozess, welcher von seiner Vorgehensweise für weitere Evaluationen, wie die Beurteilung des Netzwerkes selbst, genutzt werden kann.

2.3.3.5 Regulation

Bei der Regulation geht es um das Aufstellen von Regeln, welche die Zusammenarbeit im Netzwerk fördern oder auch fordern soll. Sie bestimmen die Entwicklung im Netzwerk und tragen zu ihrem Erfolg bei.

Hierbei geht es aber nicht nur um die Festlegung formeller Regeln sondern auch um die Gestaltung informeller Regeln. Eine klare formelle Regelung würde zwar den Überblick über die Geschehnisse leichter gestalten, hat aber den Nachteil gerade die Vorteile des Netzwerkes, wie zum Beispiel die Flexibilität, einzugrenzen. Deshalb ist es von großer Bedeutung informelle Regelungen zu

⁴³ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.194

schaffen, welche diese Vorteile eines Netzwerkes sogar fördern. Wichtig dabei ist, dass nicht nur informelle Regelungen geschaffen werden und sich entwickeln sondern, dass sie auch gelebt werden. Dies setzt voraus, dass ein beteiligtes Unternehmen dies intern fördert und ein Bewusstsein für das Netzwerk schafft.⁴⁴

In diesem Sinne muss nun geklärt werden wie solch informelle Regelungen im Netzwerk geschaffen werden können. Dies kann durch eine bewusst geplante Vorgehensweise des Beschlagsherstellers geschehen, mit der versucht wird als Vorbild aufzutreten, und die Netzwerkmitglieder dazu zu bewegen, dieser Vorgehensweise zu folgen. Solange der Beschlagshersteller es schafft als Vorbild aufzutreten ist es möglich das Netzwerk in seiner Entwicklung zu steuern.

Formelle Regelungen sollten nur wenn nötig geschaffen werden. Der Fokus muss dabei darin liegen, mit diesen formellen Regelungen eher Rahmenbedingungen zu schaffen oder gemeinsam entwickeltes Wissen zu schützen. Vor allem der Schutz des Wissens ist von hoher Bedeutung, da es nicht ausgeschlossen werden kann, dass sich der Mitbewerber des Beschlagsherstellers bereichert, da diese genauso mit den Netzwerkmitgliedern am Markt konfrontiert sind und eine Zusammenarbeit auch heute schon besteht.

Änderungen von Regulierungen werden in einem Netzwerk genauso wie sie entwickelt werden durch Verhandeln beziehungsweise durch Vorleben und nicht durch Anweisung durchgesetzt. Gerade deshalb ist meiner Meinung nach die Strategie zur Beherrschung des Netzwerkes durch Vorleben sehr wichtig worauf ich hier näher eingehen möchte.⁴⁵

Das Ziel ist es, als Vorbild aufzutreten, die Vorteile des Systems zu verdeutlichen, um die Mitglieder im Netzwerk entsprechend der gesetzten Ziele zu führen.

Anhand der Vorteile, die ein System mit sich bringt, sollten auch die informellen Regelungen getroffen werden.

Eine Bildung dieser Regulierungen kann nur gemeinschaftlich getroffen werden, denn nur so wird die Akzeptanz für diese gewährleistet und der Erfolg gesichert.

⁴⁴ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.226 f.

⁴⁵ Vgl. Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken, München, Franz Vahlen GmbH, 2009, S.227

Somit sollen hier nur die zu klärenden Regulierungen kurz erwähnt werden und erste Lösungsansätze liefern.

Grundsätzlich muss geklärt werden, was im Netzwerk und daher auch im System gemeinschaftlich entwickelt werden soll. Denn jedem Mitglied des Netzwerkes soll es offen gehalten werden, eigene Entwicklungen in seinem Unternehmen zu realisieren.

Des Weiteren ist die Dokumentation des generierten Wissens und aller Inhalte des Netzwerkes zu klären. Hierfür müssen Verantwortliche bestimmt werden, die diese Aufgabe übernehmen und die Dokumentation für alle zur Verfügung stellen. Dabei soll nur Wissen über die entwickelten Produkte geteilt werden. Gewonnenes Wissen, wie zum Beispiel Werkzeugkonstruktionen bei der Realisierung, darf Eigentum der Unternehmen bleiben.

Zertifizierungen der gemeinsam entwickelten Produkte sollen, auf alle Netzwerkpartner, die am Entwicklungsprojekt beteiligt sind, ausgestellt werden. Somit wird jedem das Recht eingeräumt diese auch weiter zu verwenden.

Für die Kostenteilung muss eine klare Regelung erfolgen. Zur Kostenverteilung schlage ich eine Regelung vor, bei der die Personalkosten der Firmen, zur Entwicklung der Produkte, grundsätzlich nicht berücksichtigt werden. Erst die Kosten, welche bei der Realisierung entstehen, wie zum Beispiel Prüfkosten, sollten gerecht aufgeteilt werden. Dies sollte aber nur eine Grundregel darstellen, die im Einzelfall diskutiert werden kann, wenn zum Beispiel einzelne Unternehmen maßgeblich höhere Entwicklungskosten tragen müssen und diese Entwicklung allen Partnern einen Vorteil bietet. Jedes Mitglied im Netzwerk soll, wenn erwünscht, seine Kosten offen legen, die dann unter gemeinschaftlichem Beschluss aufgeteilt werden.

Der Projektablauf sollte nach einem Standardprozess geregelt werden. Nach Aufteilung der Aufgaben wird von jedem Netzwerkpartner im Projekt eine Planung seiner Aufgaben vorgenommen. Gemeinsam sollen dann die Terminalschiene abgestimmt werden und eventuelle Kostenteilungen vorangekündigt werden. Ebenfalls ist eine regelmäßige Abstimmung während des Projektes von Vorteil, um eine gegenseitige Kontrolle einzuführen.

Eine einheitliche Kommunikation zum Kunden aller Unternehmen, in Bezug auf das System, muss auch definiert werden. Es dürfen keine unterschiedlichen Informationen beim Kunden landen, die nur Verwirrung stiften. Mittels einheitlicher Verkaufsunterlagen und Dienstleistungen soll dies gewährleistet werden.

Des Weiteren ist auch die Vorgehensweise bei Reklamationen gemeinsam entwickelter Produkte zu definieren. Hierbei muss gewährleistet werden, dass eine Reklamation als Lerneffekt dienen soll und nicht zur Verurteilung eines Schuldigen. Vor allem dann, wenn höhere Kosten im Spiel sind und diese aufgeteilt werden sollten.

Ein wichtiger Punkt ist die Regulierung des Verhaltens im Falle eines Konfliktes. Hierfür sollen Verhaltensregeln bestimmt werden, um im Ernstfall einen Bruch im Netzwerk zu verhindern.

Weiter Regulierungen sollen im Netzwerk gemeinschaftlich erarbeitet werden.

2.3.3.6 Beziehungsmanagement

In den zuvor thematisierten Abschnitten wurden die operativen als auch strukturellen Themen des Netzwerkmanagements definiert. Zur Realisierung dieses Netzwerkes muss nicht nur die Organisation und Struktur geklärt werden, sondern auch die Regelung der Beziehungen zwischen den Unternehmen.

„Unter Beziehungsmanagement versteht man aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur Anbahnung und Pflege von Kunden- und Geschäftsbeziehungen.“⁴⁶

Dabei geht es um eine strukturierte und kontinuierliche Gestaltung und Erhaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen, um das zuvor definierte Netzwerk als auch das System aufzubauen und zu erhalten.

Beziehungsmanagement ist nicht nur die Pflege eines Kontaktes zu einem Kunden, Geschäftspartner oder einer sonstigen Person, sondern ein Aufbau eines Beziehungsgeflechtes über mehrere Ebenen eines Unternehmens.

Dies bedeutet, dass auch eine Beziehungsstruktur abgeleitet aus den hierarchischen Ebenen eines Unternehmens, vorgenommen werden sollte. Bei

⁴⁶ Wirtschaftslexikon24: Beziehungsmanagement,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.htm>,
verfügbar am 30.05.2015, 15:33

dem Beziehungsmanagement für dieses Netzwerk handelt es sich um ein horizontales Netzwerk. Horizontale Netzwerke sind Beziehungen, um Unternehmen zum Zweck eines gemeinsamen Ziels auf persönlicher Ebene zu vernetzen.⁴⁷

Bei der Gestaltung des Beziehungsmanagements muss zwischen zwei Bereichen unterschieden werden. Dem System und dem Netzwerk.

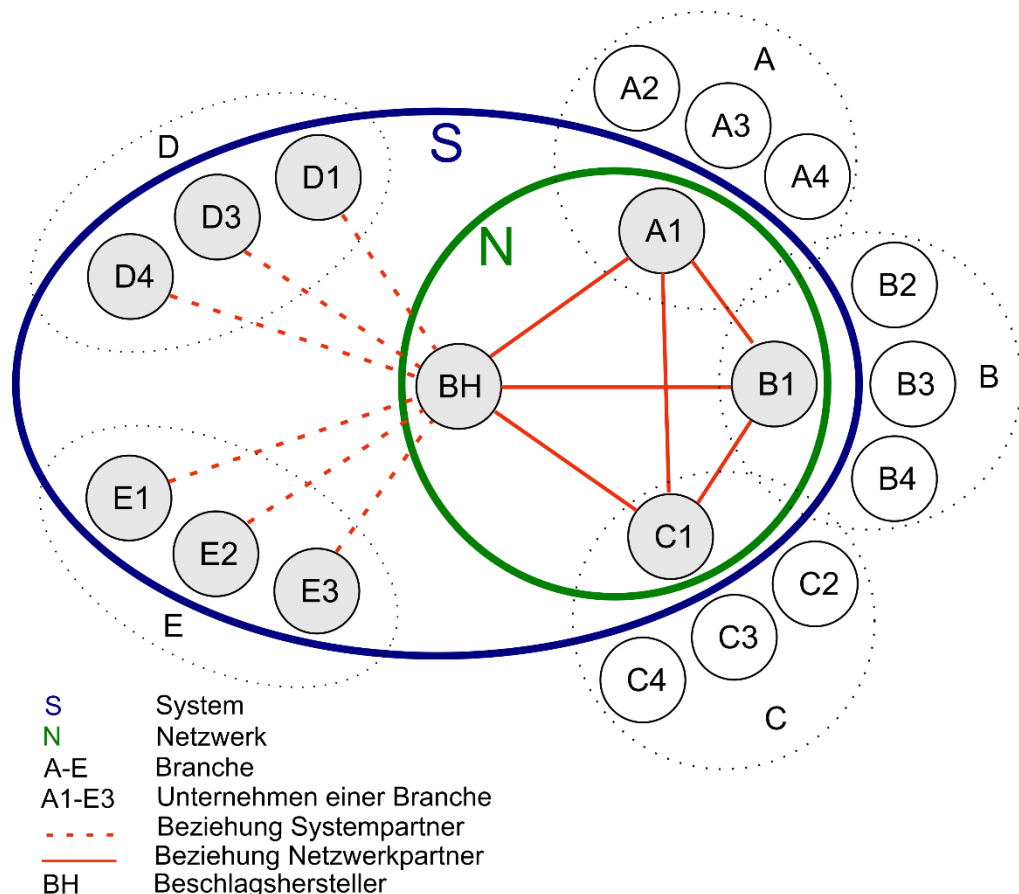


Abbildung 12: Netzwerk- und Systemstruktur

Im Netzwerk soll eine viel intensivere Beziehung, mit klar definierten Zielen aufgebaut werden. Die Beziehungen werden offen mit allen gelebt, um sich weiterzuentwickeln und voneinander zu lernen.

Während im System ein Beziehungsmanagement zur Abstimmung der Schnittstellen zu den Produkten aufgebaut wird. Hier findet das Beziehungsmanagement nicht offen statt. Jede Beziehung wird einzeln zu einem Systempartner gepflegt. Grund dafür ist das bereits erwähnte

⁴⁷ Vgl. Wirtschaftslexikon24: Beziehungsmanagement, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.htm>, verfügbar am 30.05.2015, 15:33

Abhängigkeitsverhältnis, was eine isolierte Abstimmung der Produkte bezwingt. Die grundsätzliche Vorgehensweise ist bei beiden ähnlich.

Zunächst müssen die einzelnen Ebenen des Beschlagsherstellers mit den Ebenen eines Unternehmens verknüpft werden. Dies muss für jedes Unternehmen einzeln betrachtet werden, da die Struktur der Unternehmen und die damit verbundenen Hierarchien nicht immer identisch sind.

Grundsätzlich gilt es aber die Geschäftsleitung, das Produktmanagement, die Anwendungstechnik beziehungsweise Entwicklung und den Vertrieb zu verknüpfen. Jede dieser Ebenen nimmt dabei eine unterschiedliche Rolle ein.

Auf der Ebene der Geschäftsführung werden regelmäßige Treffen veranstaltet, bei denen es um die Kontaktpflege und auch um richtungsweisende Entscheidungen geht.

Das Produktmanagement übernimmt die Entwicklung und Koordination des Netzwerkes beziehungsweise aller Projekte und ist für die gemeinsame Abstimmung unter den Netzwerkpartnern verantwortlich. Mit den Systempartnern müssen sie die Koordination und Abstimmung des Systems vornehmen.

Einzelne Aufgaben von Projekten sollen direkt zwischen den Technikbereichen, Anwendungstechnik und Entwicklung, in Rücksprache mit den Produktmanagern abgestimmt werden.

Im Vertrieb ist das gemeinsame Auftreten gegenüber dem Kunden zu regeln und zu managen. Es muss geklärt werden, wie gemeinsame Kundenbesuche oder die Vermittlung unter den Unternehmen geregelt werden soll.

Unter einem Beziehungsmanagement verstehe ich nicht nur das Aufbauen von Kontakten, sondern auch die Gestaltung eines Prozesses, der die Beziehungen zwischen den Unternehmen fördert. Dazu ist ein Prozess nötig, der nach einer strukturieren Vorgehensweise kontinuierlich fortgeführt wird.

Der Prozess besteht dabei aus zwei Kernelementen. Einem gemeinsamen Termin mit den Unternehmen zur Abarbeitung gemeinsamer Themen, und einer Umsetzungsphase der abgestimmten Aufgaben.

Auch hier muss zwischen Netzwerk und System unterschieden werden. Im Netzwerk können die Termine mit einem oder auch mehreren Unternehmen gleichzeitig abgehalten werden, in Abhängigkeit davon welche Themen behandelt werden.

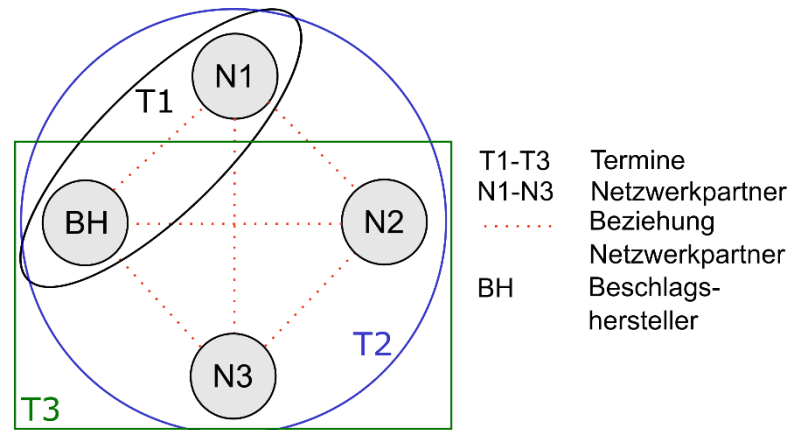


Abbildung 13: Termine des Beziehungsmanagements im Netzwerk

Unter den Systempartnern (SP) wird nur ein Termin mit einem Unternehmen stattfinden. Gleichzeitige Treffen werden ausgeschlossen aufgrund der Abhängigkeiten zwischen den Systemmitgliedern, wie unter Punkt 2.3.3.1 beschrieben.

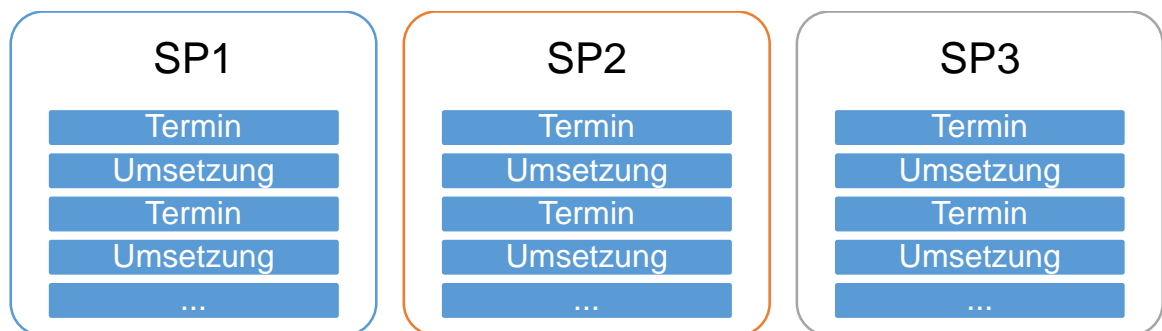


Abbildung 14: Prozess des Beziehungsmanagements im System

Die Zykluszeiten dieses Prozesses gestalten sich dabei unterschiedlich auf den einzelnen Ebenen. Auf Geschäftsführungsebene ist mindestens einmal im Jahr ein Treffen zu vereinbaren, um den Kontakt zu erhalten. Bei Bedarf kann dies auch zu einem aktuellen Thema öfters abgehalten werden.

Das Produktmanagement trägt die Hauptaufgabe zum Aufbau und Erhalt des Beziehungsmanagements und sollte daher regelmäßig einen Termin abhalten bei dem alle offenen Themen besprochen und Aufgaben geklärt werden. Je nach Aktualität und Umfang der Projekte sollte dies mindestens zweimal pro Jahr geschehen und mehrmals je nach Aufgabe.

Die Technischebene unterliegt keinem Zyklusrahmen, da sie nur je nach Thema mit einbezogen wird.

Im Vertrieb ist die Zusammenarbeit ebenfalls anlassbezogen, um bestimmte

Verkaufsaktionen gemeinsam abzuhalten, Kundenbesuche zu tätigen und dem Kunden die richtigen Informationen in Bezug auf die Schnittstellen zu liefern.

Durch die Aufteilung des Beziehungsmanagements in mehrere Ebenen ergibt sich automatisch ein höherer Aufwand, um es zu betreiben. Die Geschäftsführung muss in der Lage sein, bei einem gemeinsamen Treffen über alle aktuellen Projekte und Problemstellungen informiert zu sein. Dazu müssen ihnen die Aktivitäten jedes einzelnen Unternehmens offen gelegt werden. Mittels einer strukturierten Dokumentation im eigenen Unternehmen können diese Informationen transparent gemacht werden.

Zum Aufbau des Beziehungsmanagements und des Netzwerkes sollen Anfangs aktuelle Themen aufgegriffen, gezielt aufbereitet und mit den Partnerfirmen abgearbeitet werden. So bekommt man erste Einblicke in die Struktur der einzelnen Unternehmen, knüpft die Kontakte und kann den Beziehungsmanagementprozess starten.

Ziel ist es, das Beziehungsmanagement nur im eigenen Unternehmen aufzubauen und zu steuern, da dies alleine einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bringen kann.

2.3.4 Ablauf der Umsetzung

Zur Umsetzung des Konzeptes soll eine schrittweise Vorgehensweise geplant werden, um das beschriebene System als auch Netzwerk aufzubauen und auch zu erhalten.

Im Wesentlichen liefern die einzelnen Abschnitte die nötigen Arbeitsschritte zur Umsetzung. Sie werden in diesem Abschnitt strukturiert und gegliedert.

Als Zusammenfassung gliedert sich die Umsetzung in 4 Phasen:



Abbildung 15: Umsetzungsphasen mit Einzelschritten

In der **Vorbereitungsphase** werden die Fragebögen ausgearbeitet, mit denen beim Fensterhersteller die nötigen Informationen eingeholt werden. Hier ist zu hinterfragen wie sich die Wertschöpfungskette aus seiner Sicht gestaltet, mit welchen Branchen er dabei konfrontiert ist beziehungsweise er für seine Produktion benötigt und welche Lieferanten dabei zur Auswahl stehen. Des Weiteren müssen für den Workshop die Grundlagen (wie Markt-, Mitbewerber-, Unternehmensanalyse, sowie Unternehmensstrategie) organisiert und vorbereitet werden.

Als nächstes wird in der **Analysephase** die Befragung des Fensterherstellers vorgenommen. Hierzu werden einzelne Fenstersteller ausgewählt, welche aus verschiedenen Ländern stammen und von unterschiedlicher Unternehmensgröße sind. Der Außendienst soll dann bei einem gemeinsamen Treffen den Fensterhersteller befragen und für ihn den Fragebogen befüllen. Im Vorhinein soll dazu der Außendienst vorbereitet werden, um falsche Interpretationen von einzelnen Fragen zu vermeiden und um einen gleichen Informationsstand zu gewährleisten.

Die Auswertung wird beim Beschlagshersteller gemeinsam mit dem Außendienst vorgenommen. Dadurch können auch noch einzelne Punkte diskutiert und Zusatzinformationen gewonnen werden.

Ausschlaggebend für die Gestaltung des Systems und des Netzwerkes ist der **Workshop**. Auf Basis der ermittelten Informationen wird hier die Definition vorgenommen. Dieser Workshop wird durch Experten besetzt, die im Vertrieb

arbeiten und technisches Grundwissen besitzen. Das heißt, alle Produktmanager, Verkaufsleiter, externe Produktmanager und auch ausgewählte Außendienstmitarbeiter.

Als erstes werden die möglichen Branchen, welche ins System mit aufgenommen werden können, eingegrenzt. Hierbei gilt, all jene für das System in Betracht zu ziehen, welche in direkten Kontakt mit dem Fensterhersteller kommen.

Im Anschluss können, auf Basis der Marktanalyse und der Unternehmensstrategie, die Branchen definiert werden, welche im System relevant sind. Ziel ist es, all jene Branchen aufzunehmen, die nach der Marktanalyse das höchste Potenzial und nach der Unternehmensstrategie dieselbe Richtung aufweisen.

Zur schrittweisen Umsetzung des Systems sollen die Branchen nach einer Nutzwertanalyse priorisiert werden. Ziel ist es die wichtigsten Branchen und Unternehmen zu gliedern, die das größte Potenzial am Markt aufweisen.

Ein wichtiger Teil beim Workshop ist die Entwicklung der Positionierungsstrategie, welche ausschlaggebend für die Auswahl der Unternehmen im Netzwerk ist.

Grundlage hierfür sind die Markt-, Mitbewerber- und Unternehmensanalyse zur Entwicklung der optimalen Positionierungsstrategie unter Berücksichtigung der Positionierung von Mitbewerbern.

Zuletzt wird die Auswahl (Selektion) der Netzwerkpartner vorgenommen. Die Befragung des Fensterherstellers über seine Lieferanten gibt dabei Aufschluss über die möglichen Unternehmen. In der ersten Selektionsstufe müssen diese nach Unternehmen mit und ohne einem Abhängigkeitsverhältnis gefiltert werden, um sie anschließend durch eine Nutzwertanalyse auszuwählen.

In der **Realisierungsphase** ist vorrangig der Aufbau eines Beziehungsmanagements von Bedeutung. Dies soll gewährleisten, dass beim Aufbau des Systems und des Netzwerkes die Beziehungen strukturiert und einheitlich gebildet werden. Das sehe ich als entscheidenden Faktor an um ein Netz an Unternehmen mit Differenzierungspotenzial zu entwickeln.

Zum Aufbau des Beziehungsmanagements sollen aktuelle Themen und Aufgaben verwendet werden, die thematisiert werden müssen und zugleich den Übergang zur Allokation im Netzwerk bilden. Im Anschluss dazu soll projektspezifisch das Netzwerk an sich gegründet werden, um dann den kontinuierlichen Prozess der Allokation einzuführen.

Nach dem Aufbau des Netzwerkes ist es von großer Bedeutung, die Regulation mit allen Netzwerkpartnern gemeinschaftlich zu entwickeln. Dies ist von großer Bedeutung für den zukünftigen Ablauf im Netzwerk und dessen Erfolg.

Erste Projektergebnisse des Netzwerkes sollen, im Schnittstellenmanagement mit dem Systempartner abgestimmt werden. Somit wird die Bildung des Standards im System erzielt.

Diese Projektergebnisse und auch erste Errungenschaften im Netzwerk können dazu genutzt werden, den Evaluationsprozess zu starten. Die Evaluation bildet damit den Abschluss des Aufbaus vom Netzwerk und zugleich den Übergang in den laufenden Prozess des Netzwerkmanagements.

Zur Erhaltung des Systems und auch des Netzwerkes sind die Prozesse kontinuierlich zu betreiben und weiter zu entwickeln.

Dabei handelt es sich um folgende Prozesse:

Das **Beziehungsmanagement**, welches die Grundlage ist für jede Tätigkeit im System als auch Netzwerk.

Das **Netzwerkmanagement** zur Bildung, Erhaltung und Entwicklung des Netzwerkes.

Das **Schnittstellenmanagement** zur Abstimmung der Produkte mit den Systempartnern.

2.3.5 Aufwandsschätzung zur Freigabe des Konzeptes

Angelehnt an den Ablauf der Umsetzung kann eine ungefähre Schätzung des Aufwandes gemacht werden. Allerdings ist dies nur für die Phasen Vorbereitung, Analyse und Workshop möglich. Der Umfang der Realisierung wird erst durch den Workshop und dessen Ergebnis bestimmt.

Um den Nutzen des Systems und des Netzwerkes dem Aufwand gegenüberzustellen, muss erst der Workshop abgeschlossen werden. Eine Freigabe des Budgets würde ich aus diesem Grund in zwei Teile trennen.

Auf Basis der Aufwandschätzung, für die ersten drei Phasen, soll eine Budgetfreigabe erfolgen. Mit dem Ziel, dass im Anschluss eine Prüfung der Realisierungskosten gemacht werden kann. Anhand dieser soll dann der Entschluss und auch die Freigabe zur Realisierung erfolgen. Dabei müssen die laufenden Kosten für die Erhaltung des Systems als auch des Netzwerkes erhoben und freigegeben werden.

Durchlaufzeiten der einzelnen Phasen werden hier nicht berücksichtigt, da dies von den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens abhängig ist.

Die ersten drei Phasen bestehen hauptsächlich aus Personalkosten, daher soll hier eine Aufwandschätzung in Form von Tagen vorgenommen werden.

Hinzugerechnet werden kann noch ein 10-prozentiger Aufschlag für sonstige Kosten, wie zum Beispiel Dienstreisen.

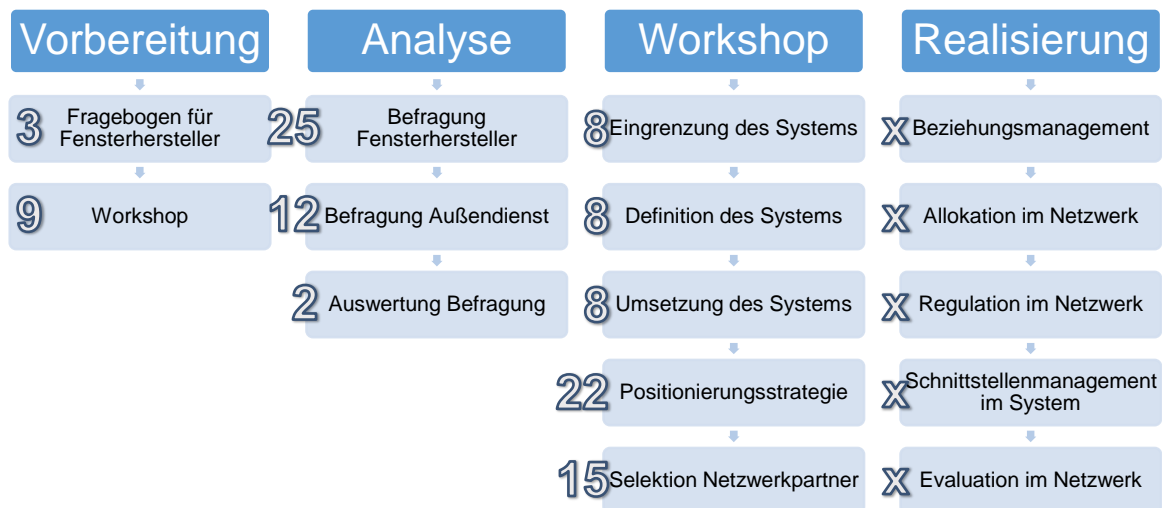


Abbildung 16: Umsetzungsphasen mit Einzelschritten und Aufwandsschätzung

Die Erstellung des Fragebogens erfolgt durch 3 Personen die einen Tag benötigen (3). Zur Vorbereitung des Workshops sollen die Markt-, Unternehmens- und Mitbewerberanalysen von 3 Personen in 3 Tagen analysiert werden (9), unter der Voraussetzung, dass sie schon vorhanden sind.

Es sollen 10 Außendienstmitarbeiter mit der Befragung von jeweils 5 Fensterherstellern beauftragt werden, welche pro Fensterhersteller einen halben Tag in Anspruch nehmen sollte (25). Zur Auswertung werden die Außendienstmitarbeiter durch 2 Personen einen Tag lang befragt (12). Die endgültige Auswertung ist durch 2 Personen an einem Tag vorzunehmen (2). Am Workshop werden die Experten, mit ungefähr 15 Personen, teilnehmen. Die Eingrenzung, Definition und die Umsetzung des Systems sollten jeweils nicht mehr als einen halben Tag in Anspruch nehmen (aufgerundet jeweils auf 8). Bei der Positionierungsstrategie sollen 1,5 Tage investiert werden (abgerundet 22). Zuletzt wird die Selektion der Netzwerkpartner an einem Tag stattfinden (15).

Im Ergebnis werden die ersten drei Phasen 112 Tage in Anspruch nehmen. Wird mit üblichen 8 Stunden Arbeitszeit pro Tag und einem unternehmensinternen

Stundensatz von 60 Euro gerechnet, ergeben sich Personalkosten in der Höhe von 53.760,- Euro. Mit dem Zuschlag für Nebenkosten von 10 Prozent ergibt sich eine Endsumme von 59.136,- Euro.

Für die Freigabe sind somit, aufgerundet 60.000,- Euro Budget zu beantragen.

3 Schluss

3.1 Ergebnis dieses Konzeptes

Ziel des Konzeptes ist es, den Beschlagshersteller am Markt besser zu positionieren. Dabei sollen nicht nur die eigenen Produkte betrachtet werden sondern auch deren Abstimmung mit anderen Lieferanten.

Dieses Konzept ermöglicht es, in einem Netzwerk neue Produkte zu entwickeln, die durch Abstimmung in einem System zum neuen Standard der beteiligten Lieferanten werden.

Im Netzwerk können bestehende Produkte, hinsichtlich ihrer Schnittstellen zu anderen Produkten weiterer Lieferanten, optimiert werden und bieten mehr Differenzierungspotenzial. Auch Innovationen sind im Netzwerk leichter möglich, da die Kompetenz von mehreren Unternehmen gebündelt wird.

Die Abstimmung dieser Entwicklungen mit Systempartner ermöglicht es Innovationen am Markt zu platzieren, die ohne Netzwerk, schwer imitiert werden können. Auch die Umsetzung gestaltet sich leichter, da die Produkte hinsichtlich ihrer Schnittstellen zu anderen Komponenten von Anfang an abgestimmt sind.

Der entwickelte Standard im Netzwerk ermöglicht ein überschaubares Sortiment, welches nicht nur Mindestanforderungen der Fensterhersteller und des Marktes erfüllt, sondern auch noch Mehrwert generiert. Ein überschaubarer Standard erleichtert es auch alle nötigen Informationen zum Fensterhersteller zu kommunizieren.

Hier gilt es aber zu berücksichtigen, dass dies nur möglich wird, wenn im Netzwerk ein Standard entwickelt wird, der nicht zusätzlich zum bestehenden Produktsortiment hinzukommt. Es muss ermöglicht werden, dass entweder bestehende Produkte optimiert werden oder neue Produkte alte Versionen ersetzen können.

Gemeinsam im Netzwerk kann Wissen ausgetauscht und generiert werden, was die Kompetenz aller Beteiligten steigert. Wird diese Kompetenz richtig eingesetzt, kann dadurch eine nachhaltige Differenzierung zu den Mitbewerbern geschaffen werden.

Schlussendlich können all diese Eigenschaften des Netzwerkes dazu führen, dass dem Preiskampf am Markt entgegen gewirkt wird. Dies ist aber nur möglich, wenn sich das Netzwerk als auch das System kontinuierlich weiter entwickeln. Die Netzwerkpartner können so zu den innovativsten Unternehmen in deren Branchen aufsteigen.

3.2 Maßnahmen zur Zielerreichung

Wichtigster Punkt zur Erreichung der Ziele ist eine klare Kommunikation des Konzeptes im Unternehmen. Das Konzept muss eindeutig präsentiert werden um das Potenzial darzustellen. Gerade weil es hier um einen Ressourcenaufwand geht, dem direkt nur schwer eine betriebswirtschaftliche Kennzahl wie Umsatz und Deckungsbeitrag gegenübergestellt werden kann, muss der Nutzen nachvollziehbar präsentiert werden. Denn mit diesem Konzept kann nur bei längerfristiger Durchführung das ganze Potenzial ausgeschöpft werden.

Vor allem für das Beziehungsmanagement muss generiert werden, dass alle Ebenen des Unternehmens den Sinn dieses Vorhabens verstehen und auch danach handeln. Es wäre nur ein Teilerfolg, wenn das Beziehungsmanagement nur durch Einzelne gelebt wird.

Im eigenen Unternehmen muss auch der Systemgedanke integriert werden. Es dürfen nicht nur die einzelnen Komponenten betrachtet werden, sondern auch deren Abhängigkeiten zu anderen Produkten im System.

Die Zielgedanke ist: Wir entwickeln nicht nur unser Produkt sondern auch die einwandfreie Kompatibilität zu anderen Produkten weiterer Lieferanten.

In den laufenden Prozessen muss auch sichergestellt werden, dass dieses Systemdenken zu einem strafferen Produktsortiment führt und nicht zu weiteren Ergänzungen. Nur so kann der Standard gebildet werden, mit dem die Masse generiert und kostengünstig produziert werden kann.

Für die Realisierung und Erhaltung des Systems, sowie des Netzwerkes sind zusätzliche Ressourcen im Unternehmen nötig. Dafür muss sichergestellt werden, dass diese Ressourcen freigegeben werden. Dazu dient im ersten Schritt die Aufwandsschätzung, wie unter Punkt 2.3.5 beschrieben. Im Anschluss zu den Planungsphasen muss aber noch die Aufwandschätzung für die Realisierung erstellt werden.

Für die Erstellung des Systems und des Netzwerkes muss eine Markt-, Unternehmens- und Mitbewerberanalyse zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Konzept bietet viel Potenzial für die Zukunft um die Kompetenzen zu erweitern. Dennoch ist darauf zu achten, dass durch gemeinsame Entwicklungen im Netzwerk keine verloren geht. Nur so kann das Potenzial genutzt werden.

3.3 Konsequenzen bei Nicht-Realisierung

Da der Markt auch in Zukunft als Käufermarkt geprägt ist und es nur wenige Beschlagshersteller am Markt gibt, wird sich der Preisverfall bei gleichbleibenden Bedingungen fortsetzen.

Normen werden in Zukunft immer komplexer und umfangreicher. Ebenso wird die Kontrolle der Einhaltung von Normen verschärft. Es wird somit zunehmend komplexer, Produkte zu entwickeln die diesen Anforderungen entsprechen und zugleich den Anforderungen der Kunden. Vor allem die Kompatibilität der Produkte zu Produkten anderer Lieferanten wird schwieriger.

Wird unter diesen Bedingungen keine gemeinschaftliche Entwicklung vorgenommen, führt dies zu unterschiedlichen Lösungen der Lieferanten für die gleichen Problemstellungen am Markt. Die fehlende Abstimmung der Produkte führt noch zu zusätzlichen Produkten, um die Lösungen wieder kompatibel zu machen, wodurch das Produktsortiment endlos erweitert wird.

Informationen die dazu nötig sind, können aufgrund der Variantenvielfalt und durch die fehlende Abstimmung nur mit viel Aufwand kommuniziert werden. Durch die fehlende Abstimmung sind Informationen hinsichtlich der Kompatibilität gar nicht vermittelbar. Aber genau das fehlt am Markt.

Der Preisdruck zwingt zu Innovationen um dies zu durchbrechen. Selbst wenn gute Innovationen gemacht werden, sind sie schwer am Markt umsetzbar. Innovationen anderer Lieferanten könnten sogar im Widerspruch zu den eigenen stehen, wodurch neue Problemstellungen entstehen für deren Kompatibilität wieder neue Produkte notwendig sind.

Selbst erfolgreiche Innovationen bringen nur einen kurzzeitigen Vorteil, solange, bis sie am Markt durch einen Mitbewerber kopiert werden und wieder dem Preisverfall unterliegen.

Die Weitergabe der Verantwortung, vor allem durch die Zertifizierung der Fenster, vom Fensterhersteller zum Beschlagshersteller wird weiter gehen. Kompetenzen werden somit weiter an den Beschlagshersteller abgegeben, was vor allem bei den Zertifizierungen zu weiteren Kosten führen wird. Durch das umfangreiche Produktsortiment wird diese Entwicklung sogar schwierig zu managen und kann damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens eingrenzen.

Das Produktsortiment kann schwieriger eingegrenzt werden, es wird weiter steigen und dennoch dem Preiskampf unterliegen.

Unter diesen Bedingungen sind Maßnahmen unerlässlich. Mit dem erstellten Konzept wird dieser Problemstellung aber entgegengewirkt.

Literatur

-
- | | |
|-------------------------------|---|
| Drews /
Hillebrand
2007 | Drews, Günter; Hillebrand, Norbert: Lexikon der Projektmanagement-Methoden,
München, Rudolf Haufe Verlag, 2007 |
|-------------------------------|---|
-
- | | |
|------------------------|--|
| Feess /
Gillenkirch | Feess, Eberhard; Gillenkirch, Robert: Stichwort System
Galbler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html ,
verfügbar am 14.05.2015, 14:16
Siehe auch Anlagen Teil 3 |
|------------------------|--|
-
- | | |
|-----------------------------|--|
| Feldbrügge /
Brecht 2008 | Feldbrügge, Rainer; Brecht-Hadrashek, Barbara: Prozessmanagement
leicht gemacht,
München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2008 |
|-----------------------------|--|
-
- | | |
|-------------------|--|
| Großklaus
2009 | Großklaus, Rainer H.G.: Praxisbuch Produktmanagement,
München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009 |
|-------------------|--|
-
- | | |
|-------------------|--|
| Ischebeck
2013 | Ischebeck, Katja: Erfolgreiche Konzepte,
Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2013 |
|-------------------|--|
-
- | | |
|---------------------|--|
| Sawtschenko
2005 | Sawtschenko, Peter: Positionierung – das erfolgreichste Marketing auf
unserem Planeten,
Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2005 |
|---------------------|--|
-
- | | |
|-------------------------------|---|
| Schmidbauer /
Knödler 2014 | Schmidbauer, Klaus; Knödler-Bunte, Eberhard: Das
Kommunikationskonzept,
Potsdam, university press UMC, 2004 |
|-------------------------------|---|
-
- | | |
|-----------|---|
| SUSTAINUM | SUSTAINUM: Netzwerke als Organisation,
http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Netzwerke-als-Organisationsform.pdf , verfügbar am 14.05.2015, 11:30
Siehe auch Anlagen Teil 2 |
|-----------|---|

-
- Sydow /
Möllering
2009 Sydow, Jörg; Möllering, Guido: Produktion in Netzwerken,
München, Franz Vahlen GmbH, 2009
-
- Thommen
2008 Thommen, Jean-Paul: Lexikon der Betriebswirtschaft,
Zürich, Versus Verlag AG, 2008
-
- WIKIPEDIA WIKIPEDIA: Konzeption,
<http://de.wikipedia.org/wiki/Konzeption>, verfügbar am 13.05.2015, 15:09
Siehe auch Anhang Teil 1
-
- Wirtschaftslexi
kon24 Wirtschaftslexikon24: Beziehungsmanagement,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.htm>, verfügbar am 30.05.2015, 15:33
Siehe auch Anhang Teil 4

Anlagen

Anlagen Teil 1: Konzeption – Auszug WIKIPEDIA

Konzeption – Wikipedia

<http://de.wikipedia.org/wiki/Konzeption>

Konzeption

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Eine **Konzeption** (w; Verb: *konzipieren*, Adjektiv: *konzeptionell*, aus dem Lateinischen *concipere*: auffassen, erfassen, begreifen, empfangen, sich vorstellen) ist eine umfassende Zusammenstellung der Ziele und daraus abgeleiteten Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung eines größeren und deshalb strategisch zu planenden Vorhabens. Sie beinhaltet die dazu notwendigen Informationen und Begründungszusammenhänge, häufig darüber hinaus auch eine Chancen-Risiken-Abwägung sowie einen Zeit- und Maßnahmenplan und eine Ressourcenplanung (Zeit, Geld, Material, Personal).

Konzept und Konzeption werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet, wobei eine Konzeption in Tiefe und Breite der Vorüberlegungen und der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Planungsobjekt oder Thema eher umfassender und detaillierter als ein Konzept ist. Um dieser Äquivokation zu entgehen, werden erste planerische Entwürfe als Vorstufen von Konzeptionen daher häufig nicht als Konzepte, sondern als Exposés o. ä. bezeichnet. In der Regel werden Konzeptionen schriftlich niedergelegt und sie sollten in regelmäßigen Zeitabständen auf ihre Relevanz und Aktualität überprüft werden.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Sozialpädagogik
 - 1.1 Konzept und Konzeption
 - 1.2 Definition von Konzept als eine Aussage von Konzeption
 - 1.3 Das sozialpädagogische Konzept
- 2 Medizin
- 3 Management
- 4 Kommunikations- und Werbebranche
- 5 Didaktik
- 6 Technik
- 7 Einzelnachweise
- 8 Weblinks

Sozialpädagogik

Die sozialpädagogische Konzeption eines Hilfeplans:^[1]

Der Hilfeplan aus der Praxis der Jugendhilfe untersucht die dazu notwendigen Informationen und Begründungszusammenhänge, häufig darüber hinaus auch eine Chancen-Risiken-Abwägung sowie einen Zeit- und Maßnahmenplan und eine Ressourcenplanung (Zeit, Geld, Material, Personal)^[2]

Konzept und Konzeption

Eine sozialpädagogische Definition von Konzeption und Konzept:^[3]

Konzept und Konzeption werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet, wobei eine Konzeption in Tiefe und Breite der Vorüberlegungen und der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Planungsobjekt oder Thema umfassender und detaillierter als ein Konzept ist^[4].

Anlagen Teil 2: Netzwerk – Auszug SUSTAINUM



Was ist ein Netzwerk?

- In einem Netzwerk arbeiten **autonome Organisationen** und / oder Individuen als Partner zusammen.
- Es basiert auf Gegenseitigkeit und ist **eher kooperativ** als wettbewerblich.
- Es hat relativ **stabile Beziehungen**.
- Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen **Synergieeffekte zu erreichen**, die **den Nutzen aller Beteiligten** mehrten.



3

<http://netzwerk-kompetenz.de/wp-content/uploads/2014/10/Netzwerke-als-Organisationsform.pdf>

Anlagen Teil 3: System – Auszug Gabler Wirtschaftslexikon

Zitierfähige URL des Gabler Wirtschaftslexikons:

Version: 12

Unter dieser URL finden Sie dauerhaft die unten aufgeführte Version Ihres Stichworts.

Formal korrekte Angabe für Ihr Literaturverzeichnis:

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: System, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html>

System

Ausführliche Erklärung

Inhaltsverzeichnis

I. Begriff

II. Arten

I. Begriff:

1. Menge von geordneten Elementen mit Eigenschaften, die durch Relationen verknüpft sind. Die Menge der Relationen zwischen den Elementen eines Systems ist seine *Struktur*. Unter *Element* versteht man einen Bestandteil eines Systems, der innerhalb dieser Gesamtheit nicht weiter zerlegt werden kann. Die Ordnung bzw. die Struktur der Elemente eines Systems ist im Sinn der Systemtheorie seine Organisation. Die Begriffe der Organisation und der Struktur sind also identisch.

2. Ganzheitlicher Zusammenhang von Einheiten (Elementen), deren Beziehungen untereinander sich quantitativ (höhere Anzahl von Interaktionen) und qualitativ (größere Ergiebigkeit von Interaktionen) von ihren Beziehungen zu anderen Entitäten abheben. Diese Unterschiedlichkeit in den Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, durch die sich das System gegenüber seiner Umwelt abgrenzt. Die Systemgrenzen von Sozialsystemen oder psychischen Systemen sind nicht physikalisch-räumlich, sondern durch Symbol- und Sinnzusammenhänge bestimmt (Kognition, Konstruktivismus). Komplexe Systeme sind selbstorganisatorisch (Selbstorganisationstheorie) und selbstreferenziell. Eingriffe in komplexe Systeme sind aus diesen Gründen problematisch und rufen häufig überraschende und unerwünschte Wirkungen hervor.

Vgl. auch Komplexität.

II. Arten:

1. Nach ihrer Entstehung: a) *Natürliche Systeme*:

(1) *Anorganische Systeme*, Planetensystem, Atomsystem etc.;

(2) *organische Systeme*: Organismen der Pflanzen und Tiere sowie die biologischen Familien.

b) *Vom Menschen gestaltete Systeme (künstliche Systeme)*:

(1) *Logische Systeme*: Alphabet, Logiksymbole, Zahlensysteme, Kontenplan u.a.;

(2) *mechanische Systeme*: Technische Maschinen, Automaten u.a.;

(3) *soziale Systeme*, sog. „*Mensch-Mensch-Systeme*“: Familiengemeinschaft, Staatsvolk, Religionsgemeinschaften u.a.;

(4) *kombinierte Systeme* aus sozialen und sachlichen Elementen, sog. „*Mensch-Maschine-Systeme*“ oder *sozio-mechanische Systeme*: Haushaltung, Unternehmung, Staatsorganisation, Kirche u.a. Alle diese Systeme sind *dynamische Systeme*, mit Ausnahme der logischen Systeme, die *statisch* sind.

2. *Gesamt- und Teilsysteme*: Jedes reale System ist Element eines anderen Systems, ein Teil-, Unter-, Sub- oder Insystem in einem Gesamtsystem, Über-, Super- oder Umsystem. Ein Teilsystem ist ein „*Randelement*“ eines Gesamtsystems.

3. *Offene und geschlossene Systeme*: Ein *offenes System* ist ein System, das mind. ein Element („*Randelement*“) enthält, das zu Elementen anderer Systeme in Wechselwirkung steht. Alle realen Systeme sind offene Systeme. Ein *geschlossenes System* hat keine Randelemente. Doch können reale Systeme nur näherungsweise geschlossene Systeme sein. Es werden aber in der Systemtheorie geschlossene Formalsysteme entwickelt, um alle für einen bestimmten Zusammenhang wesentlichen Eigenschaften und Relationen zu erfassen.

4. *Stabile und kybernetische Systeme*: *Stabile Systeme* sind dynamische Systeme, die, wenn sie durch eine Störung aus dem Gleichgewicht gebracht werden, wieder in den Zustand des Gleichgewichts zurückgehen. Das sind v.a. *kybernetische Systeme*; in ihnen wird die Rückkehr zum Gleichgewicht durch Rückkopplung bewirkt. Stabile dynamische Systeme sind stets zweckstrebige (finale) Systeme, d.h., sie streben einem bestimmten Sollwert zu. Die Kybernetik hat in der Stabilitätstheorie Stabilitätsgesetze entwickelt, die nicht nur die Grundlage der Automatisierung bilden, sondern auch große Bedeutung für soziale, bes. wirtschaftliche Systeme haben.

5. Die *betrieblichen Organisationen* sind stets sozio-mechanische Systeme (Mensch-Maschine-System), d.h., sie dienen mittels zwischenmenschlicher Kooperation und Koordination von Menschen und Sachen der Leistungserstellung.

Vgl. auch Systemmanagement, Systemtheorie.

Autoren

- Prof. Dr. Eberhard Feess
- Prof. Dr. Robert Gillenkirch

ANZEIGE

Anlagen Teil 4: Beziehungsmanagement – Auszug

Wirtschaftslexikon24

Beziehungsmanagement - Wirtschaftslexikon

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/beziehungsmanagement/beziehu...>



Beziehungsmanagement

versucht Kontakte und Beziehungen zur Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen durch Kommunikation, Moderation, Konfliktlösung oder auch Leitung und Entwicklung von Teams.

DAX Prognose – Jetzt kaufen oder verkaufen?

Wenn Sie über ein Vermögen von mehr als 250.000 € verfügen, sollten Sie unbedingt die neueste Prognose von Grüner Fisher Investments anfordern. In dieser Studie verrät Thomas Grüner, wie er den weiteren Verlauf der Märkte einschätzt und begründet ausführlich, weshalb dies geschehen wird. Research und Analysen, die Sie umgehend für Ihr eigenes Depot nutzen können.

>> Jetzt kostenlose Prognose anfordern!



Unter Beziehungsmanagement versteht man aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur Anbahnung und Pflege von Kunden- und Geschäftsbeziehungen.

Kontext

Der Begriff "Beziehungsmanagement" wird häufig in Bezug auf die emotionale Bindung eines Kunden an ein Unternehmen verwendet. Beziehungsmanagement orientiert sich zusätzlich auch an den unterschiedlichen Geschäftsebenen, nämlich vom Verkäufer zum Einkäufer, vom Verkaufsleiter zum Einkaufsleiter und von der Führungsspitze des Lieferantunternehmens zur Führungsspitze des Kundenunternehmens. In zukunftsorientierten Unternehmen wird die Lieferanten-/Kundenbeziehung zur Partnerschaft innerhalb der Wertschöpfungskette.

Die modernen Kommunikationstechniken machen es möglich, die persönlichen Kontakte zwischen Verkäufer und Kunden zu beschränken. Dies spart Kosten und steigert die Effizienz der Vertriebsorganisation. Auf der anderen Seite führt dies schnell zu Beziehungsdefiziten. Dies ist besonders problematisch, da etwa 90 Prozent der Kaufentscheidungen auf der emotionalen Ebene getroffen werden.

Anwendung

Beziehungsmanagement sollte sich nicht nur auf die Zusammenarbeit zwischen Verkäufer und Einkäufer beschränken, sondern alle Hierarchien eines Unternehmens miteinbeziehen, Ausschlaggebend ist, dass das Beziehungsmanagement als langfristige Unternehmensstrategie mit klaren Aussagen zur Beziehungsgestaltung angelegt ist.

Maßnahmen des Beziehungsmanagements sind auf der Verkäufer-/Einkauferebene bspw. Kunden-Events, auf der Managementebene Einladungen zu Kongressen und Tagungen, auf der



Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wals, den

.....

Johannes Meier

Bibliografische Beschreibung:

Meier, Johannes:

Konzepterstellung eines Netzwerkes zur Positionierung eines Unternehmens als Systemanbieter am Markt. - 2015. – 88 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, praxisorientierte Arbeit, 2015

Referat:

Mit Hilfe eines Systems, bestehend aus Produkten von mehreren Lieferanten, wird ein Konzept erstellt, um den Beschlags-Hersteller als Systemanbieter am Markt zu positionieren.

Um dieses System zu realisieren und Wettbewerbsvorteile zu generieren, wird konzeptionell ein Unternehmensnetzwerk gestaltet, das dieses System entwickelt und beherrscht.

Das Konzept dient dazu, eine Lösung zu gestalten, um sich den Marktbedingungen anzupassen.